

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Методичні вказівки

для проведення практичних занять,
виконання самостійної і контрольної роботи з навчальної дисципліни

«Менеджмент»

(для студентів 3 – 4 курсів денної і заочної форм навчання напрямів підготовки
6.030504 “Економіка підприємства” та 6.030509 “Облік та аудит”)

Харків – ХНАМГ – 2011

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент» (для студентів 3 – 4 курсів денної і заочної форм навчання напрямів підготовки 6.030504 “Економіка підприємства” та 6.030509 “Облік та аудит”) / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. М. Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Федоронько. – Х. : ХНАМГ, 2011. – 109 с.

Укладачі: доц. О.М. Віноградська

В.С. Шевченко

Н.С. Федоронько

Затверджено на засіданні кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві, протокол №1 від 30.08.2008 р.

© Віноградська О.М., Шевченко В.С.,
Федоронько Н.С., ХНАМГ, 2011

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| 1. Мета, предмет і завдання дисципліни..... | 4 |
| 2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять..... | 4 |
| 3. Організація самостійної роботи студентів..... | 62 |
| 4. Рекомендації по виконанню контрольної роботи з курсу..... | 86 |
| 5. Екзаменаційні питання по менеджменту..... | 104 |
| Список літератури..... | 107 |

1. Мета, предмет і завдання дисципліни

Мета та завдання вивчення дисципліни: формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями, набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень. Вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

Предмет вивчення у дисципліні: система управління організацією

2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять

Модуль 1 Менеджмент

ЗМ 1.1. Теоретичні основи менеджменту

Практичне заняття №1.

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту.

Ціль: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: менеджмент, менеджер, підприємництво, підприємець, управління, суб'єкт і об'єкт управління, функції, принципи, методи менеджменту та ін.

Основні питання:

1. Менеджмент і підприємництво, загальні риси й розходження.
2. Менеджмент як наука про господарське керування.
3. Застосування загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
4. Огляд вітчизняних і закордонних джерел з менеджменту.

Контрольні питання й логічні вправи.

1. Назвіть основні категорії теми й поясніть їхню сутність.
2. Яка сутність керування організацією?
3. Сформулюйте головні напрямки роботи менеджера.
4. Назвіть і коротко розкрийте сутність управлінських функцій.
5. Дайте визначення предмета й методу менеджменту.

Самоконтроль.

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність, місце й роль менеджменту в суспільному виробництві.
2. Мати уявлення про методологічні основи менеджменту.
3. Назвати основні функції менеджменту.
4. Знати методи й принципи менеджменту.

Література:

1. Ансофф И. Стратегічне керування / Пер. с англ. - М., 1989.
2. Веснин В.Р. Основи менеджменту. - М., 1998.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 1998.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум за курсом «Менеджмент» - М., 1998.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / Пер. с англ. - М., 1994.

Практичне заняття № 2.

Тема 2. Розвиток науки управління

Основні питання:

1. Історія управлінської думки й виникнення наукового менеджменту. Раціоналістичний підхід. Ф. Тейлор, Ліліан і Френк Гілберти.
2. Класичний напрям в менеджменті. Процесний підхід. Анрі Файоль, Г. Емерсон. Раціональна бюрократія Макса Вебера.
3. Школа людських відносин в менеджменті. Елтон Мейо, Мері Паркер Фолет, Дуглас Мак-Грегор.
4. Системний підхід до управління. Честер Бернард, Пфтер Друкер, концепція «7-S»
5. Ситуаційний підхід. Концепція стратегічного управління. Кількісні теорії управління. Ігор Ансоф.
6. Наукові погляди на управління в Росії. Розробка НОП. О.О. Богданов, О.А. Єранський, П.М. Керженцев, А.К. Гостев та ін., Комплексний підхід щодо управління.

Література:

1. Белокопытов О.И., Панасенко Г.В. История и культура менеджмента – Красноярск, 1994.
2. Валуев С.А., Игнатов А.В. организационный менеджмент – М., 1993.
3. Виханский О.С. проблемы развития управления общественным производством. – М., 1991.
4. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник / Под общ. ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М., 1984.
5. Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. – СПб, 1993.

ЗМ 1.2. Функції і процеси в менеджменті

Практичне заняття №3.

Тема 1 Основи теорії прийняття управлінських рішень.

Ділова гра «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності»

Мета: поглибити уявлення про процес підготовки управлінських рішень; розібратися в психологічних аспектах цього процесу; виявити нові можливості вироблення творчих, новаторських рішень.

Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень - складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття відповідальних рішень пронизує все, що робить менеджер, формулюючи мету й домагаючись її досягнення.

Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для кожного, хто хоче проявити себе в мистецтві управління.

Ситуації, подані в даному розділі, сприяють засвоєнню алгоритму процесу прийняття рішень і основних методів підготовки й оптимізації управлінських рішень. Пропонуються до обговорення наступні питання:

- 1) методи постановки проблеми;
- 2) процеси розробки варіантів рішень;
- 3) методи вибору рішень;
- 4) організація виконання рішень.

Вирішення кожної ситуації пропонується оформити за аналогією з табл. 1. Після ухвалення остаточного рішення необхідно зробити висновки.

Таблиця 1 - Зміст етапів процесу ухвалення рішення

| Характер проблеми | Альтернативи | Обмеження | Критерії | Вибір |
|-------------------|--------------|-----------|----------|-------|
| | | | | |

Розробка управлінських рішень в умовах конкуренції

СИТУАЦІЯ 1

Відомо, що на ринку комп'ютерів щомісяця може бути реалізоване до 5 тис. одиниць цієї техніки. Діючі на ринку фірми реалізують тільки 4 тис. одиниць із передбачуваним збільшенням обсягу продажів до 4,2 тис. одиниць на місяць. Прибуток від продажу кожного комп'ютера становить 100 у.о.

Ваша фірма виробляє відеомагнітофони. За даними маркетингових досліджень, можна збільшити їхній випуск на 400 одиниць. Прибуток від продажу одного відеомагнітофона становить 200 у.о.

Ви перебуваєте перед вибором більш вигідного рішення: перепрофілювати виробництво на випуск комп'ютерів (цей захід обійдеться в 30 000 у.о.) або розширити випуск магнітофонів (витрати в розмірі 20 000 у.о.).

Ваше завдання полягає в наступному:

- визначити фактори, які ви будете враховувати при ухваленні рішення;
- визначити весь перелік можливих альтернатив рішення;
- провести розрахунки прибутковості;
- вибрати єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 2

Ваша фірма щомісяця продає 5000 комп'ютерів. Для того щоб серйозно протистояти конкурентам, має бути зроблений вибір:

-знизити ціну на продукцію на 10%. Тоді прибуток вашої фірми від продажу кожного комп'ютера скоротиться з 300 у.о. до 200 у.о.;

-підсилити рекламу й збільшити мережу збутових організацій. При цьому рекламні витрати на одиницю продукції зростуть із 100 у.о. до 150 у.о., а збутові - з 50 до 120 у.о.

Ваше завдання:

- визначити фактори, які будуть враховуватися при прийнятті рішення, і перелік можливих альтернатив рішення;
- розрахувати прибутковість;
- прийняти єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 3

У результаті посилення позицій конкурентів у вашої фірми виникли складності зі збутом комп'ютерів.

Є наступні варіанти вирішення завдання:

1) знизити виробництво комп'ютерів з 5000 до 4000 одиниць на місяць.

При цьому ваші втрати складуть 50 000 у.о.;

2) удосконалити моделі комп'ютерів. У цьому випадку втрати доходу складуть 20 000 у.о. (від модернізації) і 30 000 у.о. (від внесення змін у технологію);

3) посилити рекламну кампанію, в цьому випадку витрати на одиницю продукції зростуть на 8 у.о.

Ваше завдання полягає в наступному:

- визначити фактори, що впливають на ухвалення рішення;
- розрахувати прибутковість;
- вибрати остаточне рішення;
- оформити рішення в табл. 9;
- сформулювати висновки.

Ділова гра

«Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності»

СИТУАЦІЯ 1

Вам потрібно прийняти рішення: чи доцільно відкривати в місті новий готель? Назвіть ваші дії на вибір мети й збору інформації.

СИТУАЦІЯ 2

Виходячи з даних, викладених у ситуації 1, і зібраної інформації, здійснити підготовчий аналіз альтернатив для ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 3

Припустимо, що в процесі підготовчого етапу ухвалення рішення ви прийшли до наступного попереднього висновку: кращою альтернативою є відкриття готелю, розрахованого на 30 номерів люкс. Розкрийте процес остаточного ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 4

Припустимо, що вами вже прийняте остаточне рішення про будівництво готелю на 30 номерів люкс. Визначіть ваші дії з реалізації даного рішення. Оформіть рішення у формі табл. 1.

Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, визначеності й ризику

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Тому процес прийняття рішень - центральний пункт теорії управління. Наука управління намагається підвищити ефективність організацій шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Існує три умови, в яких приймаються рішення.

А. Стан визначеності (упевненості) — коли особа, яка приймає рішення, точно знає, що відбудеться, якщо буде реалізоване те чи інше рішення. Наприклад, вкладення грошей на депозит (точно відомий строк внеску й банківський відсоток). Таких рішень небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної визначеності.

Б. Стан невизначеності (непевності) - це інша крайність, коли відсутня необхідна інформація, неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. У таких умовах рішення можна приймати, наприклад, за допомогою підкидання монети. Як і в першому випадку, таких рішень теж небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної невизначеності. Фахівці з менеджменту в таких умовах (стан невизначеності) рекомендують спробувати зібрати додаткову інформацію або використати накопичений досвід і інтуїцію.

В. Стан ризику — існує, коли відома ймовірність кожного результату. Оскільки елемент ризику існує практично в будь-якій ситуації, то переважна більшість рішень приймається в умовах ризику.

Щоб прийняти рішення в умовах ризику, існують різні підходи. Розглянемо один з них, заснований на понятті *очікуваної вартості*.

Очікувана вартість — умовна вартість події, помножена на ймовірність того, що ця подія відбудеться.

Якщо немає об'єктивної основи для оцінки ймовірності настання тієї або іншої події (тобто рішення приймається у стані невизначеності), то, як правило, використовують один з чотирьох критеріїв:

1. Критерій Лапласа - не існує виправданих причин думати, що одна подія має більшу ймовірність наступити, ніж інша. Іншими словами, ймовірність настання різних подій дорівнює (імовірності настання різних подій).

2. Критерій песимізму - рішення приймається на підставі припущення, що станеться саме гірше і в цих умовах прийдеться приймати рішення.

3. Критерій оптимізму - рішення приймається на підставі припущення, що станеться найкраще.

4. Критерій жалю - це мінімізація можливого жалю. Жаль - різниця між максимально можливим ефектом (результатом) і обраним варіантом рішення.

СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Ухвалення рішення в умовах визначеності

Друкарня має три види ресурсів - папір, червону й чорну фарбу. Вона може надрукувати афіші двох видів. Норми витрати й ціна афіші кожного виду наведені в табл. 2.

Сформууйте план випуску, що дає максимальний виторг від реалізації всіх надрукованих афіш.

Таблиця 2.

| Афіша | Оптова ціна, грн. | Витрати на штуку | | |
|-------|-------------------|------------------|------------------|----------------|
| | | Папір, г | Червона фарба, г | Чорна фарба, г |
| 1 вид | 200 | 50 | 1,25 | 3 |
| 2 вид | 500 | 40 | 5 | 5 |
| Запас | (кг) | 200 | 12,5 | 15 |

Сформуйте план випуску, що дає максимальний виторг від реалізації всіх надрукованих афіш.

Таблиця 3.

| Афіша | Оптова ціна, грн. | Витрати на штуку | | |
|---------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|
| | | Папір, г | Червона фарба, г | Чорна фарба, г |
| 1 вид | 300 | 30 | 9 | 3 |
| 2 вид | 200 | 30 | 3 | 5 |
| Запас ресурсу | (кг) | 90 | 18 | 10 |

Таблиця 4.

| Афіша | Оптова ціна, грн. | Витрати на штуку | | |
|---------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|
| | | Папір, г | Червона фарба, г | Чорна фарба, г |
| 1 вид | 10 | 20 | 3 | 3 |
| 2 вид | 60 | 30 | 0 | 9 |
| Запас ресурсу | (кг) | 90 | 12 | 18 |

2. Ухвалення рішення в умовах ризику

СИТУАЦІЯ

Торговельний агент планує прибути в інше місто на зустріч з клієнтом і оформити замовлення на поставку товару. Для даної поїздки агентіві необхідно вибрати вид транспорту - літак або поїзд. Процес ухвалення рішення містить у собі аналіз наступних обставин:

- час, витрачений на дорогу «від дверей до дверей», при використанні поїзда складе 7 годин, а політ рейсовим літаком скоротить тимчасові витрати до 2 годин (табл. 5);
- авіарейс у будь-яку хвилину може бути відкладений або перерваний за метеоумовами;
- поїздка залізницею віднімає в торговельного агента повний робочий день, що, за його оцінкою, могло б збільшити збут на 1500 дол.;
- за прогнозом агента, тільки у разі особистого контакту з клієнтом сума оформленого замовлення складе 3000 дол.;

- якщо рейс авіакомпанії буде відкладений або перерваний через туман, особисте відвідування клієнта прийдеться замінити телефонним дзвінком. Це приведе до зменшення суми замовлення клієнта до 500 дол., але дозволить торговельному агенту забезпечити інші замовлення на 1500 дол.

Ухваліть рішення щодо викладеної ситуації, використовуючи метод матриці рішень.

Таблиця 5

| Стратегія | Імовірність погоди | Туман (0,1) | Ясна погода (0,9) |
|-----------|----------------------|-------------|-------------------|
| | 1. Літак 2. Поїзд | | |

3. Ухвалення рішення в умовах ризику й невизначеності

СИТУАЦІЯ

Організація володіє мережею невеликих ресторанів. Власниками ухвалене рішення про розширення бізнесу. Визначіть найбільш ефективний варіант реалізації даного рішення при наступних умовах:

Таблиця 6 - Очікувана вартість варіантів рішень (подій)

| Варіанти рішення | Умови ухвалення рішення (стан економіки) | | |
|--------------------------------|--|--------------|--------|
| | спад | стабілізація | підйом |
| 1. Будівництво нової точки | - 1000 | 200 | 700 |
| 2. Оренда додаткових приміщень | - 500 | 300 | 250 |
| 3. Розширення існуючих точок | - 400 | 200 | 200 |

Можливі стани економіки й імовірність їхнього наступання:

- а) спад — 0,3;
- б) стабілізація - 0,4;
- в) підйом — 0,3.

Для ухвалення рішення на основі критерію очікуваної вартості будують табл. 7.

Таблиця 7.

| Варіанти рішення | Умови ухвалення рішення (стан економіки) | | | Очікуваний ефект | Вибір |
|---------------------------------|--|--------------|--------|------------------|-------|
| | спад | стабілізація | підйом | | |
| 1. Будівництво нової точки | | | | | |
| 2. Оренда додаткових приміщень. | | | | | |
| 3. Розширення існуючих точок. | | | | | |
| 4. Імовірність наступання події | | | | | |

Для ухвалення рішення на основі критерію Лапласа будуюмо табл. 8:

Таблиця 8

| Варіанти рішення | Загальний ефект на рівну ймовірність | Вибір |
|------------------|--------------------------------------|-------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

Для ухвалення рішення на основі критеріїв песимізму й оптимізму будуюмо табл. 9:

Таблиця 9

| Варіанти рішення | Умови ухвалення рішення (кращий або гірший стан економіки) | Ефект | Вибір |
|------------------|---|-------|-------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

Для ухвалення рішення на основі критерію жалю будуюмо табл. 10:

Таблиця 10

| Варіанти рішення | Жаль у різних умовах ухвалення рішення (стан економіки) | | | Максимум жалю | Вибір |
|------------------|---|--------------|--------|---------------|-------|
| | спад | стабілізація | підйом | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

4. Вплив зовнішнього середовища на прийняття рішень Організації є складними об'єктами й, у свою чергу, частинами ще більш складної цілісності. Оскільки організованим діям людей властиві складності, а управлінські рішення приймаються людьми й впливають на них, то при прийнятті рішень необхідно враховувати цілий ряд різноманітних факторів (у тому числі великий вплив мають фактори зовнішнього середовища).

СИТУАЦІЯ

З урахуванням шести обмежень, наведених у табл. 11, прийміть рішення:

«Чим зайнятися ввечері?»

Таблиця 11.

| № | Обмеження | Ситуація | | | | | | |
|---|-----------------------|----------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Завдання виконані | | | | | | | |
| 2 | Батьки вдома | | | | | | | |
| 3 | Погода гарна | | | | | | | |
| 4 | Є нові муз. диски | | | | | | | |
| 5 | Відносини налагоджені | | | | | | | |
| 6 | У кіно новий бойовик | | | | | | | |

По кожній із семи комбінацій обмежень заповніть табл. 12.

Таблиця 12.

| № | Варіанти рішень | Рішення | | | | | | |
|---|---|---------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Сидіти дома й виконувати завдання | | | | | | | |
| 2 | Піти погуляти | | | | | | | |
| 3 | Піти в кіно | | | | | | | |
| 4 | Запросити когось послухати нові записи. | | | | | | | |
| 5 | Переписати касету | | | | | | | |
| 6 | Залягти на дивані з книгою | | | | | | | |

СИТУАЦІЯ

На нову організовану виставку потрібно набрати екскурсоводів. Кожний екскурсовод може провести 4 екскурсії в день (кожна екскурсія по 25 чоловік). Витрати на утримання виставки становлять 300 грн. в день. Зарплата екскурсовода становить 30 грн. в день. Щодня виставку можуть відвідати 50, 100, 150, 200, 250, 300 чоловік. Ціна квитка 5 грн. Яку оптимальну кількість екскурсоводів необхідно набрати для роботи на виставці?

СИТУАЦІЯ

Ухвалено рішення організувати катання на теплоході вночі по Фінській затоці. За ніч теплохід може зробити 1, 2, 3 або 4 рейси. Одночасно на теплоході можуть перебувати до 200 пасажирів. Витрати на утримання теплохода становлять 40 тис. грн. у сезон (сезон = 40 днів). Крім того, витрати на кожний рейс становлять 1250 грн. Ціна квитка - 10 грн. Кількість бажаючих покататися

може скласти 150, 300, 450, 600, 750 чоловік за ніч. Яку кількість рейсів слід організувати?

Прийняття інвестиційних рішень

При прийнятті інвестиційних рішень завжди важливо враховувати фактор ризику, що відноситься до рівня визначеності, з якою можна прогнозувати результат від кожного конкретного проекту. У ході оцінки альтернатив вкладення коштів і ухвалення рішення керівник повинен прогнозувати можливі результати від конкретного рішення в різних обставинах.

СИТУАЦІЯ

Надійшла пропозиція інвестувати кошти в один з двох проектів будівництва заводу. Строк окупності інвестицій, установлений інвестором, становить 5 років. Умови інвестування наведені в табл. 13.

Таблиця 13.

| Варіанти | Роки | | | | | Разом |
|------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1-й варіант інвестиції | 400 | 650 | 250 | | | 1300 |
| Прибуток | | | 180 | 460 | 500 | 1140 |
| 2-й варіант інвестиції | 700 | 600 | | | | 1300 |
| Прибуток | | | 430 | 470 | 500 | 1400 |

Завдання: вибрати найбільш ефективний варіант.

СИТУАЦІЯ

Розрахувати дисконтовану вартість через 3 роки суми в 100 млн. грн. при модифікованій нормі дисконту 0,3 і річному рівні інфляції в 50%.

СИТУАЦІЯ

У 2002 р. інвесторові надійшла пропозиція інвестувати кошти в один із двох проектів. Витрати по кожному проекту рівні. Вибрати більше ефективний проект при нормі дисконту 0,3, обґрунтувати розрахунками.

СИТУАЦІЯ

Розрахуйте середньозважену вартість капіталу (СВК) з урахуванням умов, наведених у табл. 14.

Таблиця 14

| | Роки | | | | Разом |
|-------------|------|------|------|------|-------|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| 1-й варіант | | | | | |
| 2-й варіант | | | | | |

СИТУАЦІЯ

Фірма готує кошторис капіталовкладень на поточний рік. Виникло запитання про необхідність заміни старої машини на нову, більше продуктивну. Експлуатаційні характеристики машин подані в табл. 15.

Очікувана ліквідаційна вартість як нової, так і старої машини через 5 років вважається рівною нулю. Стара машина може бути продана зараз за 20 000 ф. ст. Дайте рекомендації фірмі.

Таблиця 15.

| Джерело коштів | Середня вартість даного джерела | Питома вага даного джерела в пасиві коштів |
|--|---------------------------------|--|
| Привілейовані акції | 200% | 0,1 |
| Звичайні акції й нерозподілений прибуток | 300% | 0,5 |
| Позикові кошти, включаючи кредиторську заборгованість. | 200% | 0,4 |

Практичне заняття 4.

Тема 2. Методи обґрунтування управлінських рішень

Основні питання:

1. Використання загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
2. Огляд вітчизняних та закордонних джерел по менеджменту
3. Значення менеджменту для сучасної України.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер.с англ. – М., 1989.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента – М., 1998.
3. Виханский О.С., Наусов А.И. Менеджмент – М., 1998.
4. Виханский О.С. , Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» - М., 1998.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М., 1994.
6. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. – М., 1995.

Практичне заняття 5.

Тема 3 Планування в організації.

Мета: ознайомлення з принципами й методами внутріфірмового планування; з'ясування джерел матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових і інших ресурсів і резервів; уміння ставити задачі.

Основні питання:

1. Принципи й методи внутріфірмового планування.
2. Стратегічне планування.
3. Квартальне, щомісячне планування. Плани - графіки.
4. Поточне планування. Кошторисно-добове завдання.
5. Оперативне управління. Диспетчеризація.

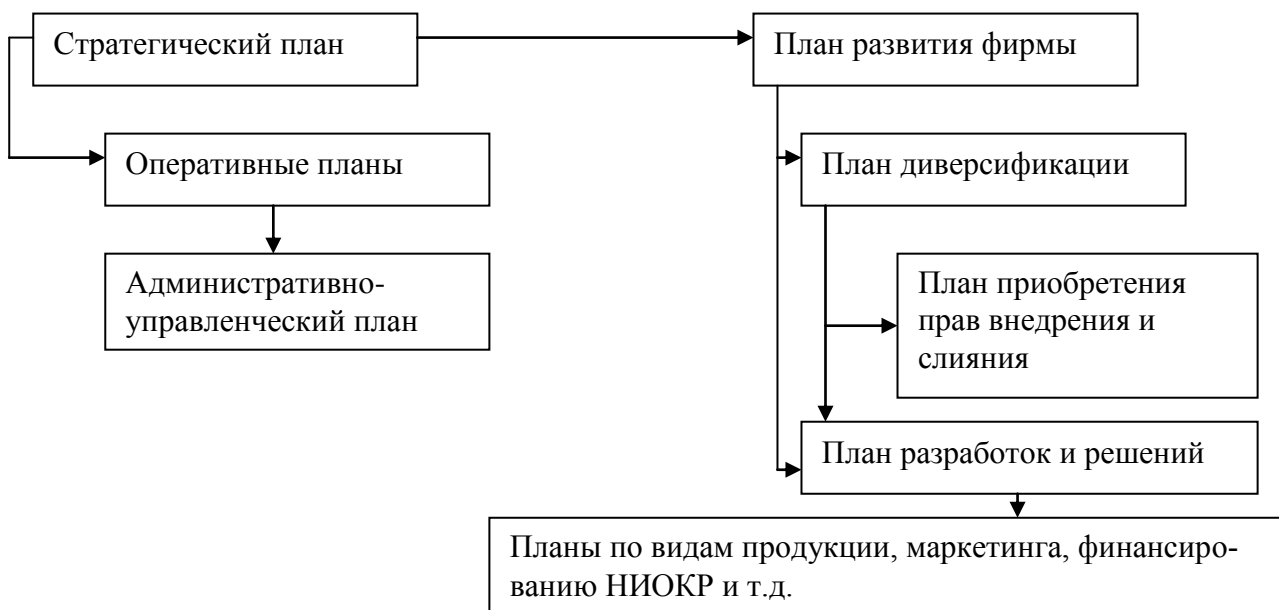


Рис. 1 - схема внутріфірмового планування.

Важливим елементом внутріфірмового планування є прогнозування. Воно включає вивчення перспектив розвитку галузі й видів виробництва в країні й даному регіоні. Особливо важливе прогнозування в сфері реалізації зробленої продукції, збуту. У цьому зв'язку воно приймає форму ринкової стратегії фірми.

Прогнозування під силу тільки великим фірмам, здатним фінансувати дорогі роботи. Великі корпорації іноді продають розробки прогнозів іншим підприємствам.

Переходячи до організації й етапів планування, крім прогнозів необхідно знати конкретні умови діяльності підприємства, кошти, які в них є, можливості для їхнього ефективного використання. Студенти повинні дати оцінку планування за етапами.

I етап — оцінка економічної, політичної й соціальної обстановки на 1—5 років. Тут важливо звернути увагу на оцінку ринкового середовища, в якому буде працювати фірма. Попит та пропозиція товарів і послуг, конкуренти, законодавчі обмеження, позиція місцевої влади, правлячих органів та інші питання повинні бути оцінені залежно від майбутньої діяльності й можливостей підприємства. Необхідно також визначити ступінь можливого ризику.

II етап - з'ясування завдань, що стоять перед фірмою, залежно від оцінки обстановки і їхня конкретизація для плануючих органів і підрозділів фірми. На цьому етапі необхідна постановка конкретних завдань для виконавців проектів майбутніх планів, облік їхніх пропозицій.

III етап - найбільш складний. Здійснюється аналіз проектів планів з урахуванням внутрішньої й зовнішньої обстановки. Керівництво фірми використовує планові уявлення й планові припущення в усіх напрямках діяльності.

IV етап - заключний. Відбувається розробка й узгодження планів, вища ланка керування візує проекти планів, представляє їх на затвердження керівникові фірми. Таким чином, плани розроблені й затверджені. Після цього треба їх реалізувати.

Необхідно також звернути увагу на те, що плани розрізняються за строками їхньої дії. Вони можуть бути довгостроковими, середньостроковими, короткостроковими й оперативними. Залежно від характеру підрозділу або виду діяльності самої фірми розробляють конкретні види планів.

Довгострокові плани. Включають пошук нової стратегії «продукт - ринок», необхідність розширення або звуження діяльності, зміну номенклатури, довгострокові цілі й проекти, шляхи зниження витрат виробництва й обігу. Це стратегія фірми. У довгострокових планах містяться необхідні дані для ведення безперервного планування на 5 років із щорічним коректуванням. В основі цих планів лежить прогнозування, перегляд філософії фірми та інших стратегічних питань.

Середньострокове планування. У ньому на період до 1 року конкретизують кількісні і якісні показники, визначають напрямки інвестування, режим роботи обладнання й персоналу, всі фінансові питання на основі розробленого бюджету.

Короткострокові, оперативні плани. Термін дії короткострокового плану - не більше місяця, оперативного - день. У них передбачаються поточна робота й потреби в сировині, машинах, обладнанні й інструментах, робочій силі, коштах на відповідний період часу. Строки, виробничий процес вимагають диспетчеризації.

До планової роботи слід віднести ще один вид планування — *інвестиційне*, у процесі якого визначається необхідність у коштах для відновлення й підтримки в належному стані основного капіталу. Сюди належать: закупівля основних коштів, утримання, ремонт, амортизація, страхування, податки на власність.

Таким чином, внутріфірмове планування охоплює всі сфери діяльності підприємства. Але це лише одна сторона справи. Плани повинні бути виконані, а при зміні умов - скоректовані. За ходом виконання планів необхідний ретельний контроль.

Знання питань організації контролю й виконання рішень дозволяє керівникам бути завжди в курсі справ, вчасно й ефективно вносити необхідні виправлення, адекватно реагувати на обстановку.

Студенти повинні усвідомити сутність, форми й методи контролю. *Контроль* звичайно підрозділяють на *попередній*, *поточний* і *підсумковий*. Він може охоплювати всі сторони діяльності, а може бути фінансовим, технічним, пропускового режиму, протипожежним і т.д. Крім того, він може бути внутрішнім або зовнішнім. Для ефективного контролю й виправлення помилок у діяльності важливе знання нормативів, технічних і вартісних показників, способів виміру й обліку роботи та ін. Як часто проводиться контроль, скільки працівників беруть участь у ньому і як оплачується їхня праця, хто ухвалює рішення щодо підсумків перевірок? На занятті студенти повинні одержати конкретні завдання на майбутню ділову гру. Попередньо намітити склад груп у грі: вище керівництво фірми, планово-фінансова група, керівники відділів і служб і строки підготовки до гри.

Контрольні питання й логічні вправи.

1. Які загальні риси й розходження мають індикативне й директивне планування. Що таке індикативне планування усередині фірми?

2. Які показники розвитку фірми (фінансові, техніко-технологічні, кадрові, нормативні й ін.) бідують насамперед у плануванні?

3. Які показники не підлягають плануванню, але вимагають контролю?

4. Які вихідні дані (нормативи, постанови, положення, інструкції, закони, кон'юнктура ринку й ін.) необхідно мати для планування:

- а)будівництво виробничого (торговельного, складського, допоміжного й т.д.) об'єкта;
- б)обсяги й строки поставки сировини, матеріалів, комплектуючих виробів робочого устаткування, силового устаткування, інвентарю, що швидко зноситься, спорядження і т.д.;
- в)строки виходу виробництва на повну потужність;
- г)витрати виробництва й обігу;
- д)розрахунковий прибуток підприємства;
- е)інші показники короткострокових, середньострокових і довготермінових (перспективних) планів фірми?

5. Використовуючи балансовий метод планування, спробуйте скласти натуральний (матеріально-речовинний), вартісний баланси й баланс праці. Використайте показники й дані, отримані в ході попередніх ділових ігор.

6. Які посадові особи зобов'язані займатися завданнями лінійного програмування:

- комплексного використання сировини, підбору технологій і технологічного оснащення;
- завантаження обладнання (корисна площа і її оптимальне використання);
- транспорту й оптимізації транспортування вантажів;
- розподілу видів сировини для виробництва декількох видів продукції;
- комплексу взаємозалежних підприємств по ресурсах і поставках?

7. Встановіть логічний зв'язок між плануванням і прогнозуванням.

8. Яку послідовність Ви встановите при підготовці до роботи над довгостроковим планом фірми?

9. Як необхідно враховувати фактор часу й рівень інфляції в інвестиційному плануванні?

10. Які обставини можуть привести до необ'єктивності контролю?

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Яка сутність, принципи й методи планування?
2. Дайте визначення прогнозування, бюджету, фінансів підприємства.
3. Назвіть етапи внутріфірмового планування.
4. Які мети й завдання ставлять й вирішують в довгострокових, середньострокових і оперативних планах?
5. Хто і як бере участь у складанні різних видів планів?
6. Що включає поняття «фінансове планування»?
7. Як організується контроль на підприємстві?

САМОКОНТРОЛЬ

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність і принципи планування, методах внутріфірмового планування.
2. Уміти ставити завдання й визначати послідовність етапів планування.
3. Мати уявлення про техніко-економічне обґрунтування проекту й бізнес-план підприємства.
4. Уявляти собі сутність оперативного й поточного планування.
5. Дати визначення поняттям «поточне управління», «оперативне управління», «диспетчеризація», «контроль».
6. Перелічити принципи, методи планування й види контролю.
7. Мати уявлення про один з напрямків поточного управління - «управління запасами».
8. Уміти організувати внутрішній контроль.

Ділова гра «Планування».

I етап

Підготовка гри.

Керівник гри:

1) до початку гри, після проведення семінарського заняття за темою «Внутрішнє планування», з урахуванням підготовленості учасників гри розподіляє їх на групи, вище керівництво фірми, фахівці планово-фінансового відділу, керівники служб (постачання, виробництва, збуту, керівники філій, ОТК і ін.);

2) здійснює інструктивну нараду з усіма учасниками гри, на якій ставляться конкретні завдання із систематизації матеріалів попередніх ділових ігор і відбору документів, потрібних в ході майбутньої гри;

3) розробляє сценарій, умови й регламент гри.

Учасники гри:

1) група вищого керівництва - розробляє форми планових документів і визначає відповідальних осіб за їхнє оформлення;

2) група плановиків і фінансистів - готує вихідні дані для ведення планової роботи, при наявності комп'ютера вводять у нього необхідну інформацію з фірми в цілому (вихідні дані);

3) група керівників служб — на основі розробленого раніше Стратегічного плану посилення позицій фірми на ринку на 2001-2006 рр., кожний по своєму відділу готує пропозиції й розрахунки для розробки відповідних розділів ТЕО, бізнес-плану, середньострокового й поточного планів.

Мета гри.

Придбати практичні навички в підборі вихідних даних для ведення планової роботи, приведення їх у струнку систему; ознайомити учасників з деякими формами планів, послідовністю (етапами) розробки планових документів.

Умови гри:

1. Кожна група учасників повинна мати в своєму розпорядженні заздалегідь підготовлені форми планових документів і вихідні дані для планування.

2. Вищим арбітром при розгляді умовно виділених матеріальних і фінансових коштів виступає керівник заняття.

3. У зв'язку з обмеженою кількістю навчального часу на гру її проведення здійснюється за спрощеною схемою: планові пропозиції рухаються по комунікації знизу вгору й директивним методом зверху вниз. По горизонтальних зв'язках всі питання уже погоджені. Підприємство має стратегічний план розвитку продукту, бізнес-план, ТЕО і працює на повну потужність.

Сценарій гри.

Керівник ставить чотири конкретних завдання учасникам гри: визначити загальний обсяг виробництва й реалізації продукції, зростання продуктивності праці, за собівартістю продукції - зниження витрат на 1 грн. товарної продукції, з якістю продукції - питома вага продукції вищої якості.

1. Вище керівництво й працівники планово-фінансового відділу приступають до розробки річних планів підприємства в цілому за зазначеним у завданні чотирьом показникам.

2. Керівники служб і підрозділів розробляють квартальні плани для цехів і виробництв, відвантаження виробів відповідно до замовлень для бригад, номенклатуру продукції в нормо-годинах; зниження трудомісткості за другим показником; витрати цеху (виробництва) на 1 грн. продукції; ліміт матеріальних ресурсів (у натуральному вираженні) за третім показником; питому вагу продукції вищої якості й продукції, прийнятої ОТК з першого подання за четвертим показником.

3. Планові пропозиції подаються вищому керівництву для затвердження в міру їхньої розробки.

4. Після виконання першого завдання розробки планів за чотирьма показниками (річний і квартальних) керівник гри ускладнює завдання й доводить до відома учасників гри нове рішення вищого керівництва про реконструкцію од-

ного з виробничих підприємств, для чого необхідно підготувати план реконструкції даного підприємства.

5. Для виконання цієї роботи викладач (керівник гри) проводить реорганізацію груп учасників гри й формує нові:

1) група, що розробляє загальні питання проекту реконструкції,- виклад сутності проекту, місце розташування, види продукції, тривалість робіт, етапи, строки самоокупності та ін.;

2) група, яка розраховує потреби в сировині, палива, енергії, запасних частинах, виробничих і допоміжних площах, а також будівельно-монтажні роботи, технології та ін.;

3) група фінансистів, які визначають порядок і строки фінансування, витрати на реалізацію проекту, кошторисну вартість робіт і обладнання, потребу в оборотному капіталі, ціноутворення і т.д.;

4) група з кадрових питань - кадровий склад майбутнього підприємства, оплата праці по категоріях працівників, співвідношення виробничого й обслуговуючого персоналу та ін.

Залежно від часу на ділову гру викладач ставить завдання групам підготувати свої пропозиції на основі вихідних даних для відповідних розділів ТЕО.

Робота зі складання ТЕО є складною й трудомісткою. У ході однієї ділової гри неможливо задовільно вирішити дане завдання, у зв'язку з чим викладач разом з вищим керівництвом фірми визначає індивідуальні завдання учасникам гри й дає конкретні домашні завдання: розробити один з розділів ТЕО й на певний термін подати на обговорення навчальної групи;

Регламент (розклад) ділової гри. Мінімальний час на ділову гру (І етап) - 6 год. З них:

- вступне слово керівника й розподіл завдань - 15 хв;
- систематизація вихідних даних для річних квартальних планів - 1,5 год;
- складання планових припущень і їхнє узгодження 2 год;
- розробка річних і квартальних планів - 1,45 год; одержання індивідуальних завдань для розробки ТЕО - 30 хв. Вихід (підсумок) гри.

1.Оформлені й затверджені річні й квартальні плани по чотирьох показниках роботи фірми.

2.Контрольні картки індивідуальних завдань з розробки розділів ТЕО проекту реконструкції виробництва по фірмі.

2 етап

На I етапі ділової гри «Планування» були відпрацьовані річний і квартальний плани. Це новий етап в освоєнні спеціальності менеджера. У ході II етапу гри слухачі повинні застосувати отримані раніше знання в роботі над бізнес-планом. Тут кожний може перевірити свої можливості бути керівником відповідної ланки керування.

У ході занять кожний із студентів повинен визначити, з огляду на свій практичний інтерес і схильність, вид майбутньої діяльності в одній із сфер економіки, конкретну галузь і конкретний вид підприємства або установи, посаду, яку він має намір зайняти. Можна використати дані, отримані в ході попередніх ігор. Почати роботу треба над дуже важливим документом, що має майже кожна велика фірма - це бізнес-план. У ньому сформульовані основні стратегічні напрямки розвитку фірми, вид продукції й послуг, спосіб організації діяльності, ступінь ризику, фінансові питання, маркетинг, а також в ім'я чого працює фірма і який образ завершується й перебудовується її діяльність і т.д.

Менеджер повинен знати, хто і які розділи бізнес-плану складає, який порядок розробки, узгодження й прийняття його до керівництва.

У заздалегідь відведений час слухачі повинні приступити до роботи над бізнес-планом «свого» підприємства, визначити структуру й найменування розділів.

Як домашнє завдання (а якщо дозволяє час, то й у ході гри) можна почати складання якого-небудь розділу бізнес-плану залежно від обраної ними ролі в діловій грі.

Умови гри:

У розділах бізнес-плану повинно бути: загальний опис фірми; характеристика виду продукції; техніко-економічне обґрунтування; характеристика ринку збуту й своїх можливостей; організаційна структура керування й персонал фірми; можливі конкуренти й конкурентноздатність; фінансова стратегія фірми; ризик і страхування; графік основних заходів; напрямки зовнішньоекономічної діяльності й ін. На наступних заняттях, залежно від теми, студенти будуть виступати з обґрунтуванням своїх розробок по даних розділах бізнес-плану.

Сценарій гри.

Особливо ретельно необхідно розглянути фінансову сторону планування.

Для ознайомлення з деякими зразками фінансових документів і практичної роботи з ними студенти повинні самостійно відпрацювати їх:

Доручення

Фірма _____

Доручаємо головному бухгалтерові фірми _____ (П.І.Б.) зняти з розрахункового рахунку фірми: _____ безготівковими
_____ наявними

Підпис головного бухгалтера _____

Підпис президента фірми _____ число, місяць, рік

Розрахунковий рахунок

Назва фірми _____

Президент _____

Головний бухгалтер _____

| № | Прихід | Витрата | | | | Залишок | |
|-----|--------|----------------|--------|----------|--------|---------|--------|
| | | Безготівковими | | Наявними | | | |
| | | сума | підпис | сума | підпис | сума | підпис |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| т.д | | | | | | | |

Практичні показники визначає керівник гри й дає завдання студентам:

- розподілити власні й позикові кошти на придбання основного й оборотного капіталу;
- визначити постійні й змінні витрати виробництва й обігу;
- спланувати рентабельність (прибуток) підприємства;
- розподілити прибуток на сплату податків, відсотка за кредит, оренду й повернення кредиту, виплату дивідендів та інших видів доходу, на розвиток виробництва, благодійні цілі й т.д.;
- укласти угоди, договори, контракти й т.д. із зацікавленими сторонами;
- визначити заробітну плату виробничому, допоміжному й управлінському персоналу та ін.

Платіжне доручення

Платіжне доручення (безготівковими)

Дата _____ Підпис банкіра _____

Чек (на явними) _____ Чек _____

Дата _____ Підпис банкіра _____

Контрольна відомість товарів.

| № | Назва фірми | Місяці | | | | |
|---------|-------------|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| т.б.уд. | | | | | | |

Із чого повинен почати менеджер планування фінансів підприємства? Як «робити» гроші й науково вести їх рахунок, розвиваючи виробництво на відміну від примітивного «торгаша-спекулянта»? Тут необхідні знання основ фінансової справи. Звичайно, не в деталях, цим займаються фахівці. фінансові працівники. Але менеджер повинен знати, як працює фінансовий ринок, банки, які фінансові документи повинні мати підприємства, хто конкретно планує, управляє, контролює фінанси, як взяти кредит, з яким ризиком пов'язана дана діяльність

керівника. Учасники гри складають зведену таблицю активних і пасивних рахунків. У них фокусуються кошти, якими володіє фірма, їхнє розміщення й джерела. Баланс - це найважливіший фінансовий документ для зовнішніх користувачів і внутрішніх потреб, основний елемент річної звітності.

Перспективна й поточна потреби в коштах відображається у фінансовому бюджеті надходження й витрати ресурсів. На базі балансу й бюджету здійснюється планування витрат» прибутку й касової готівки. Це визначає платоспроможність фірми, уможлиблює передбачати банкрутство. Керівник гри дає вступне завдання - докладніше розглянути видаткову частину бюджету, витрати, Витрати класифікують на: а) прямі й непрямі; б) постійні й змінні. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства. Непрямі - покривають витрати на: керування і утримання інфраструктури. Постійні - це витрати, що не залежать від зміни розмірів виробництва. Змінні - пропорційні обсягам виробництва. У прямі змінні витрати входять:

- витрати на сировину, матеріали, транспорт, зберігання готової продукції;
- витрати на заробітну плату виробничого персоналу;
- витрати на роботу виробничих підрозділів (машини, енергія, ремонт та ін.).

У прямі постійні витрати входять:

- витрати на заробітну плату управлінського персоналу,
- ремонтних і допоміжних робітників;
- амортизація;
- інші витрати.

Фірми планують середні витрати на випуск одиниці продукції.

Після розгляду питань, пов'язаних з витратами, учасники гри приступають до аналізу доходної частини бюджету.

Планування прибутку

Важливе значення в плануванні прибутку має точне визначення обсягу виробництва, при якому буде забезпечена необхідна прибутковість (рентабельність) підприємства. Деяке уявлення про це дає вже відомий схематичний розгляд зв'язків між валовими витратами й валовими надходженнями (обігом фірми).

Мінімальний обіг показує, при яких умовах покриваються витрати (але прибутку немає) підприємства, і визначається за формулою

$$M0 = \text{Постійні витрати} / 1 - (\text{Змінні витрати} / \text{Платіжний оборот})$$

Загальний розрахунок рентабельності розраховується так:

$$P = \text{Прибуток} / \text{Вкладений капітал} * 100\%$$

Спочатку розраховують валові прибутки (до сплати податків) і чистий прибуток (після сплати податків). Далі чистий прибуток розпадається на ту частину, що розподіляється (дивіденди й доходи власників) і на ту, що не розподіляється - вкладену у виробництво.

У ході ділової гри можна дати додаткове завдання слухачам - визначити необхідний мінімум оборотного капіталу для закупівлі товарних запасів. Це робиться шляхом зосередження грошових резервів. На підприємствах здійснюється касове планування. У ньому враховується ряди показників: наявні кошти і їхнє використання, потреба в кредитах, інші можливості одержання готівки з інших джерел.

Регламент (розклад) гри. На гру (II етап) потрібно не менше 8 годин навчального часу.

Вихід (підсумок) гри.

- 1.Список учасників гри з вказівкою, по якому розділу бізнес-плану хто з них працює.
- 2.Зведена таблиця активних і пасивних рахунків.
- 3.Витрати підприємства (річні).
- 4.Прибуток підприємства (річна).

Практичне заняття 6.

Тема 4. Організація як функція управління.

Мета: одержання науково-практичних знань за технологією й методикою організації процесів управління; умінь і навичок організовувати розробку й реалізацію ухвалених рішень; аналізувати організаційні процеси.

Основні питання:

1. Формування структури організації.
2. Поняття й види управлінських структур.
3. Управлінські повноваження, делегування прав і відповідальності.
4. Формування, підтримка й зміна організаційної культури.

Організування — друга функція керування, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи — персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями, коштами та ін. Організувати — значить розділити на частини й делегувати виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності й повноважень, а також установлення взаємозв'язків між різними видами робіт.

У будь-якому плані, що складається в організації, завжди є стадія організування, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури виробництва й управління для того, щоб підвищити їхню гнучкість і пристосовність до вимог ринкової економіки. Для багатьох організацій (насамперед, державних) це завдання є новим, тому що в колишніх умовах господарювання використовувалися типові структури управління, розроблювані централізовано для різних галузей. У зв'язку з тим, що вони були жорстко зв'язані зі штатним розкладом, підприємства не прагнули до їхньої зміни, що могло привести до скорочення штату. У даний час організації формують структуру управління відповідно до власних потреб. Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, скорочують так звану вертикаль

(ієрархію) керування, делегують повноваження зверху вниз. У структуру вводяться нові ланки, в тому числі пов'язані з необхідністю вивчення ринку й розробкою стратегії розвитку організації.

Друге, не менш важливе завдання функції організування - створення умов для формування такої культури всередині організації, що характеризується високою чутливістю до змін, науково-технічному прогресу, єдиним для всієї організації цінностям. Тут головне - це робота з персоналом, розвиток стратегічного й економічного мислення у свідомості керівників, підтримка працівників підприємницького складу, схильних до творчості, нововведень, і які не бояться ризикувати й брати на себе відповідальність за вирішення проблем підприємства.

Практичне заняття 7.

Тема 5. Мотивація.

Мотивація - це засіб стимулювання до діяльності, процес спонукання себе й інших до роботи для досягнення цілей.

ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКІВ

Основні питання

1. Потреби й запити працівників.
2. Єдність і протилежність особистих і суспільних потреб.
3. Мотивація й напрямки її впливу: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність і спрямованість.

ТЕОРІЇ ЗМІСТУ Й ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ

Основні питання

1. Теорії змісту мотивації:
 - теорії ієрархії потреб за Маслоу; теорія Альдерфера;
 - теорія придбаних потреб Мак-Клеланда;
 - теорія двох факторів Герцберга.
2. Теорії процесу мотивації:
 - теорія очікування;
 - теорія постановки цілей;
 - теорія рівності;
 - концепція партисипативного керування.

Основні категорії й поняття

Потреби працівників - потреби, нестача в чому-небудь, що вимагає задоволення. Види потреб:

- 1) первинні (матеріальні) - їжа, вода, одяг, житло та ін.;
- 2) вторинні (духовні) - влада, успіх, визнання, розваги та ін.

Інтенсивність праці - напруженість витрат людської робочої сили за певний період часу.

Продуктивність праці - ефективність витрат минулої уречевленої й живої праці за певний час.

Інтерес до праці - перевага працівника до виду діяльності, що дозволяє задовольняти його потреби.

Мотивація до праці - спонукальні причини, доводи, підстави на користь трудової діяльності.

Теорія процесу мотивації

Теорія очікування. Розроблена К. Левіним, В. Врумом, Л. Портером, Є. Лоулером та ін. Досліджує залежність мотивації від того, що й скільки людина хотіла б одержати, як багато вона готова затратити зусиль для цього.

Теорія постановки цілей.

Розроблена Ф. Тейлором, Є. Локом, Г. Латемом, Т. Райеном, П. Друкером, МакГрегором та ін. Теоретики виходять з того, що поведінка людини визначається цілями, які їй ставлять.

Складність мети - ступінь професійності й рівень виконання, необхідні для її досягнення.

Специфічність мети - кількісна ясність мети, її точність і визначеність.

Прийнятність мети - ступінь, до якого працівник сприймає мету як свою власну.

Прихильність мети — готовність витрачати зусилля на її досягнення.

Теорія рівності. Засновник теорії — Дж. Адамі. Сутність теорії полягає в тому, що працівник порівнює й зіставляє результати своєї роботи й заходи винагороди з результатами інших. Залежно від порівняльної оцінки він будує свою подальшу поведінку. Якщо дотримується рівність, то працівник зазнає почуття задоволеності.

Стан нерівності. Реакція працівника на нерівність:

- людина вирішує скоротити свої витрати праці, щоб не працювати більше інших;
- працівник може почати спробу збільшити собі винагороду (законним або кримінальним шляхом);
- працівник може переосмислити свої можливості досягти результату інших працівників, у нього виникає почуття непевності в собі;
- людина може спробувати вплинути на керівництво з метою зменшення винагороди іншим особам, які, на її думку, працюють менше неї;
- через нерівність і нездатність відновлення рівності працівник може змінити об'єкт порівняння або покинути організацію.

Концепція партисипативного керування — це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тому, як його робота позначається на діяльності всієї організації. Які мотиви, що спонукують працівника виходити за рамки своєї компетенції?

Методичні рекомендації

Логіка вивчення теми першого заняття може бути побудована в такому порядку: від загального поняття мотивації до праці й потреб до приватних форм їхнього прояву (продуктивність і інтенсивність праці, нормування праці, заохочення й покарання в організації трудової діяльності, врахування інтересів працівників до різних видів праці й т.д.) і, навпаки, від частинних до загальних питань єдності й протиріч особистих і суспільних інтересів у процесі праці, узгодження протилежностей між людьми розумової і фізичної праці.

Докладно розглянути проблему особистих потреб і запитів працівників треба в ході обговорення рефератів.

Всі потреби працівників можна подати у вигляді певної структури. Первинні - є підставою для формування вторинних потреб вищого порядку, досягнення яких дозволяє більшою мірою задовольняти й розширювати коло первинних потреб.

Закон підвищення потреб. Відповідно до нього розвивається людська особистість, її фізичні й духовні якості, видозмінюється, удосконалюється саме виробництво матеріальних благ і послуг.

Потреби працівників розрізняються залежно від декількох причин: віку працівників, виду трудової діяльності, рівня освіти й професійної підготовки; природно-кліматичних умов; національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок; рис характеру, родинного стану й т.д.

Необхідно докладно з'ясувати коло потреб управлінського персоналу й можливості їхнього врахування для підвищення ефективності його роботи.

Після короткого резюме з першого питання необхідно почати аналіз мотивів до праці й управлінської діяльності в цьому зв'язку. Праця менеджера як процес організації більш високої продуктивності при стабільній або інтенсивності, що знижується, трудової діяльності персоналу можна розглядати в таких напрямках:

- робота з удосконалення матеріальної винагороди співробітників; розробка й здійснення систем і заходів морального стимулювання до праці;
- створення умов привабливості, цікавості праці, естетичності трудового місця й трудових операцій; наукове нормування праці;
- гарантування зайнятості, ділової кар'єри, можливостей підвищення кваліфікації і т.д.

Керуючий повинен уміти об'єктивно оцінювати ступінь трудової участі кожного співробітника або групи. Для такої оцінки розроблені певні критерії:

1. Матеріальна винагорода в різній формі за більш інтенсивну працю й кращу його якість поза залежністю від стажу працівника.
2. Разова грошова винагорода за виконання наукових і інженерних робіт при їхньому впровадженні у виробництво - премії.
3. Підвищення в посаді, званні, які найбільшою мірою відповідають можливостям працівника.
4. Заохочення вільним часом або надання можливості працівникові самостійно планувати свій робочий день, що веде до зростання продуктивності.

5. Суспільне й особисте визнання заслуг працівника за допомогою винагород, подяк, грамот, преси, радіо, телебачення, похвал у відповідній формі, довіра, надання переваг і привілеїв за кращу роботу.

Весь «набір» даних стимулів до праці повинен бути прилюдним, відомим усім співробітникам і дійсно заслуженим. Будь-яка винагорода не повинна викликати почуття заздрості в інших працівників, породжувати негативне ставлення до справи. Важливо розібратися в питанні, кого й чим можна заохочувати, як це робити. Однак у будь-якому колективі можна побачити не тільки тих, хто постійно прагне до кращих результатів у праці. У цьому зв'язку виникає питання про покарання працівників, які припустили промахи в роботі, зловживання, розкрадання, підробки, нанесли матеріальну й моральну шкоду підприємству. Дану проблему потрібно розібрати на прикладах з життя й практики самих слухачів.

У ході обговорення другого питання слід розгорнути дискусію про співвідношення методів і заходів заохочення й покарання, форми визнання колишніх заслуг, а разом з цим вибору стилю управління.

Третє питання слід розглядати на конкретному прикладі мотивації праці самого менеджера. Можна обговорити принципи мотивації праці менеджера, який працює за контрактом у спільному підприємстві акціонерного типу з долею державної власності.

1. Заробіток генерального директора поставлений у залежність від темпів зростання й розмірів прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства на підставі Положення «Про умови оплати праці керівників державних підприємств при висновку з ними трудових договорів (контрактів)»

2. Контроль за умовами виконання договору здійснюється на основі діючих автоматично мотиваційних механізмів за умовами контракту, щорічних ревізій і звітності.

3. Контрактом передбачено, що генеральний директор бере участь у володінні власністю підприємства на основі опціону, що стимулює діяльність керівника, спрямовану на довгостроковий успіх. Статутний капітал визначається з вартості майна АТ плюс 10 %. Ця десятивідсоткова сума - еквівалент внеску

керівника в статутний капітал. Генеральному директорові АТ на ці 10% видається опціон типу «А» на право придбання звичайних акцій. Крім того, керівник має право на придбання звичайних акцій типу «Б» з фонду майна, якщо проводиться їхній розпродаж. Іншим керівникам АТ (членам правління) величину опціону генеральний директор розподіляє самостійно за згодою з ними.

4. Посадові оклади керівників АТ визначаються від розміру тарифної ставки першого розряду робітника основної професії, обумовленої колективним договором на даному підприємстві, при обліковому складі:

до 200 чоловіккратність 10;
від 200 до 1500 чоловіккратність 12;
від 1500 до 10 000 чоловік.....кратність 14;
від 10 001 і вище людей.....кратність 16,

Контрольні питання й логічні вправи

1. Що є основою й умовами чинності закону піднесення потреб?
2. Які потреби працівників розвиваються в більшій мірі залежно від форм організації - корпоративної (колективістської) або індивідуалістської?
3. Які конкретні дії повинен почати менеджер, щоб підсилити мотиви до праці, використовуючи позитивні й негативні психологічні прояви в працівників; великі цілі, моральні ідеали, високу мораль, позитивні традиції, прагнення до досконалості й т.д.; ненависть, гнів, дратівливість, жадібність і користолюбство, страх, користь і т.д.; старання, наполегливість у роботі, сумлінність, цілеспрямованість і т.д.
4. Висловіть своє відношення до стандартів керуючого-професіонала:
 - погоджуй винагороду з роботою, що приводить до зростання продуктивності;
 - визнавай відкрито працівників, чиї результати перевершують середні;
 - реалізуй принцип «кожному свою частку від зростання продуктивності праці»;
 - не допускай розриву між обіцянками й фактичною винагородою;
 - не підтримуй спеціальних привілеїв для керівництва;
 - не представляй справу так, нібито програми зростання продуктивності праці спрямовані на підвищення оплати праці працівників.

5. Як Ви розподілите додатковий дохід, отриманий у результаті росту продуктивності праці виробничої бригади за умови: кожний 1 % зростання продуктивності праці дає можливість зростання заробітної плати на 0,5 %. Додатковий дохід дорівнює 100 %. Як розподілити його:

- прибиральниці;
- підсобному робітникові;
- робітникам-верстатникам (однакового розряду);
- бригадирові;
- керівництву фірми?

6. Що й чому поставити на перше місце в мотивах до праці керуючих різних рангів - матеріальне або моральне задоволення?

Література:

1. Люшенс Ф. Організаційне поведження. - М., 1999.
2. Магура М.И. Курбатова М.Б. Современный персонал-технологии. М., 2003.
3. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М., 2001.

Практичне заняття 8.

Тема 6. Управлінський контроль.

Мета: формування знань про принципи, методи й види контролю; розробки вміння організовувати внутрішній контроль.

Основні питання:

1. Види контролю: попередній, поточний, заключний.
2. Етапи контролю: установлення стандартів; зіставлення результатів порівняння.
3. Поняття й сутність контролінгу.

Контроль - це процес забезпечення діяльності організації на основі вироблених норм і нормативів, здійснення їхніх коректувань і встановлення стандартів, аналіз спланованих і досягнутих результатів і цілей.

Види контролю за часом здійснення: попередній, поточний, підсумковий (заключний).

Контроль по суб'єктах: внутрішній (здійснюється на основі наказу по підприємстві силами й засобами самого підприємства), зовнішній (здійснюється зовнішніми органами й організаціями на основі фінансування з незалежних від підприємства джерел).

Контроль включає три етапи:

- 1 етап - установка стандартів;
- 2 етап - порівняння результатів зі стандартами;
- 3 етап - вибір лінії поведінки.

Завдання 1. Відповісти на запитання:

1. Чи можливий контроль у закритій системі? Доведіть Вашу відповідь.
2. Як зв'язаний контролінг із функціями організації?
3. Наведіть приклади контролю за економічними процесами, проаналізуйте до якого виду контролю вони ставляться.
4. Який тип контролю має найбільш серйозні помилки?
5. На якому етапі контролю можна допустити самі серйозні промахи?

6. Продумайте, які нові інструменти контролю Ви можете додати до традиційно називаного в літературі, щоб підвищити ефективність здійснення цієї функції.

7. Чи існує на Вашій фірмі (курсі) контролюючий орган? Проаналізуйте, наскільки його положення відповідає структурі фірми (академії)? Що можна зробити, щоб удосконалити його місце?

8. Які фактори, крім ситуаційних, менеджер повинен урахувати, розробляючи або вибираючи свою стратегію контролінгу?

Завдання 2. Методи й техніка контролінгу.

Контролінг - це система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування і контролю.

Він містить у собі встановлення мети підприємства, збір і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функції контролю відхилень фактичних показників діяльності від планових, а також підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Мета стратегічного контролінгу - забезпечення виживаності підприємства й «відстеження» руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку.

Мета оперативного контролінгу - створення системи керування для досягнення цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень з оптимізації співвідношення «витрати - прибуток».

Одне з найважливіших завдань контролінгу - управління прибутком підприємства, тому у центрі уваги контролінгу перебувають витрати: їхні види, місця виникнення й принципи керування ними.

Завдання відділу контролінгу на підприємстві:

1. Сприяння прийняттю рішень при розробці й затвердженні поточних планів, тобто адаптивна участь:

- у плануванні генеральних цілей;
- у стратегічному плануванні (насамперед у плануванні продуктової програми й потенціалу);

- в оперативному плануванні (планування продуктової програми, функціональних сфер діяльності, проектів).

2. Консультування й самостійне проведення спеціальних економічних досліджень, координація розділів плану й розробка вільного монетарного плану.

3. Здійснення орієнтованого на результат контролю;

4. Внутріфірмове й зовнішнє інформаційне забезпечення;

5. Прийняття рішень або участь у прийнятті рішень щодо системи, методів і організації контролінгу.

Завдання 3. Відповісти на наступні запитання:

1. Чи можуть фірми працювати без бюджетів?

2. Чому фірми негативно ставляться до методу «нульового бюджетування». Чи може цей вид бюджетування застосовуватися в академії?

3. Охарактеризуйте позитивні й негативні сторони часткового методу контролю за фінансами підприємства.

4. Який з типів контролю найважливіший?

5. Яку загрозу контролю таїть у собі маркетинг? Чому?

6. Чи зв'язані між собою різні типи контролю? Якщо так, то як?

Література:

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., МГУ, 1995.

2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. - М., Финансы и статистика, 1993.

3. Манн Т., Манер Э. Контроллинг для начинающих - М., Финансы и статистика, 1992.

Практичне заняття 9.

Тема 7. Лідерство.

Мета: одержання знань на основі джерел влади й лідерства, способах і прийомах практичного застосування влади і її реалізацій, основних підходах до проблеми лідерства.

Основні питання:

1. Влада й вплив.
2. Керівник і лідер.
3. Загальна класифікація стилів керівництва.
4. Управлінські ґрати (схема) Блейка й Моутона.
5. Стиль, що відповідає ситуації. Адаптивне керівництво.

Основні категорії й поняття

Формальна влада - це узаконене право розпоряджатися діями людей, використання їхнього потенціалу, витрати фінансових та інших резервів і ресурсів у певних розмірах. Це влада без належного впливу.

Реальна влада - це дійсна влада керівника із законними правами й підкріплена авторитетом, впливом, здатностями, зв'язками й т.д. Великою реальною владою може володіти керівник, формальна влада якого незначна, але вплив на інших - величезно.

Основи влади

Економічні - власність на землю, виробничі потужності, технології, фінансові, сировинні, енергетичні та інші ресурси й резерви.

Правові - правові акти (трудові договори, контракти та ін.), які регулюють, відносини роботодавця (власника) і посадової особи, найнятого для керівництва організацією або її частиною. Основу правової влади становлять прийняті закони даної держави (Цивільний кодекс РФ Ч. I і П.- М., 1996; Кодекс законів про працю РФ.- М., 1998 і ін.). Таку владу називають адміністративною.

Соціальні - влада, закріплена трудовим колективом або громадською організацією як право представляти й захищати матеріальні й соціальні права й інтереси співробітників перед державою й адміністрацією, розв'язувати конфліктні ситуації й трудові суперечки.

Моральні - високий професіоналізм і компетентність керівника, його моральні принципи й норми, поділювані суспільством і даною організацією. Моральні основи влади можуть мати й харизматичні лідери й керівники з демократичним, більше м'яким стилем керування.

Традиційна - влада, заснована на традиціях, звичаях, віруваннях і т.д. (спадкоємна - монарх; виборна - президент; законодавча, виконавча влада - федеральна, регіональна, місцева влада). У тоталітарній державі - влада диктатора, армії, правлячої партії.

Стиль керівництва - це манера поведінки й дії керівника стосовно підлеглих, тип влади, що він використовує, методи роботи із зовнішнім середовищем, способи впливу на людей.

Лідер - у загальноприйнятому понятті глава, керівник політичної партії, суспільної або іншої організації. В американській теорії лідерства (теорії великих людей) лідер - це людина, що володіє кращим набором якостей: рівень інтелекту й знань, що вражає, зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальну й економічну освіту, висока впевненість у собі. Біхевіористська школа трактує лідерство не з погляду набору якостей, а поведінки, відносини до підлеглих. Більш пізні дослідження показали, що лідер проявляє себе ефективніше, коли враховує ситуаційні фактори, що включають потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вплив середовища, інформацію й т.д.

Теорія «Х і «Y» Мак-Грегора. У теорії «Х» авторитарний лідер думає, що підлеглі:

- споконвічно не люблять трудитися, при будь-якій можливості кидають роботу;
- не мають честолобства, намагаються уникнути відповідальності, бажають, щоб ними керували;

- найбільше прагнуть до захищеності;
- щоб змусити їх трудитися, необхідні примус, контроль і погроза покарання.

Отже, необхідна тверда централізація влади.

У теорії «Y» демократичний лідер вважає:

- праця є процес природний. Якщо умови сприятливі, то й люди будуть приймати на себе відповідальність і навіть прагнути до неї;
- якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування й самоконтроль;
- прилучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети;
- здатність до творчого вирішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Отже, необхідна децентралізація керування.

Управлінські грати (Р. Блейка і Д. Моутон) - це концепція підходу до ефективності керування за допомогою двох критеріїв: 1) турбота про людину й 2) турбота о виробництві. Блейк і Моутон описують п'ять позицій, можливих при різних стилях керівництва й ступеня спрямованості або на людину, або на виробництво.

Адаптивне керівництво - застосування всіх відомих стилів керування, методів і способів впливу на людей, пов'язано із конкретною ситуацією.

Методичні рекомендації. Для менеджера питання про владу є одним з ключових, центральних і визначальних в його професійній діяльності. Тому студентам важливо добре знати основи й джерела влади, способи й прийоми практичного застосування влади і її реалізацій, співвідношення понять «влада» і «вплив», а також впливаючі з цього стилі керування.

На першому занятті необхідно докладно з'ясувати питання про походження, основи й джерела влади. Людське існування немислимо без влади. Відсутність влади неминуче веде до анархії, плутанини й хаосу, а в остаточному підсумку - до краху будь-якої організації, поразці, лихам і позбавленням людей. Невипадкове людство з найдавніших часів використовує владу як засіб і функцію взаємозв'язку, взаємодії між людьми й групами людей.

Джерела влади йдуть своїми коріннями далеко в історію й генетично пов'язані з формами взаємодії людей, необхідністю їхнього об'єднання в боротьбі за своє існування. Певні форми взаємодії ми можемо спостерігати не тільки в людському суспільстві, але й у світі тварин. Вони об'єднуються в групи, череди й зграї, у них з'являються ватажки й т.д. Але у тварин все порівняно ясно - владу бере той, хто сильніше, досвідченіше.

У людей далеко не все так просто: основи влади і її джерел не підкоряються «звіриним» законам. Тут може бути, що стара, а іноді й хвора людина зосереджує у своїх руках величезну владу над людьми, організаціями й навіть цілою державою. Навпаки, молодий, здоровий фахівець високої кваліфікації, досвідчений працівник у розквіті сил не володіє й часткою влади ні в родині, ні на роботі.

Щоб глибоко розібратися в цій проблемі, необхідно розглядати основи влади в рамках сучасних суспільних відносин. Це насамперед економічні відносини й, отже, економічні основи влади.

Практичні заняття за темою доцільно провести методом послідовного обговорення поставлених у плані питань. Початком обговорення може стати короткий реферат «Основи влади». Доречно розглянути найбільш яскраві приклади з вітчизняної й закордонної історії: захоплення політичними партіями влади й реальне володіння нею; економічне всесилля монополій; влада окремих особистостей, заснована на яскраво вираженій харизмі, наприклад, політичні вожді - Сталін, Черчилль, Муссоліні, Франко, Піночет та ін.; власники монополій - Форд, Крупп, Ротшильд, Карнегі, Фрідріх Флік та ін.; сучасні політичні й економічні керівники.

З'ясування причин, умов і наслідків володарювання «вождів» потрібно направити в русло аналізу основ влади сучасного менеджера. Варто чітко позначити головні положення, необхідні для того, щоб керівник-менеджер міг успішно виконувати свою роботу. Насамперед це сильна цілеспрямована особистість, яка володіє відповідними професійними якостями. Ідеальним випадком щодо цього буде сполучення якостей формального менеджера й лідера. Тут необхідно більш докладно зупинитися на з'ясуванні розходжень між поняттями «влада» і «вплив», способах реалізації влади, з'ясувати ефективні способи її реалізації. Студенти по-

винні висловити й обґрунтувати свої погляди на те, в яких випадках і чому менеджер використовує силу наказу або розпорядження, вказівки або прохання й т.д.

Американські вчені розробили класифікацію основ влади. Це:

- влада, заснована на примусі, коли виконавець (підлеглий) вірить, що керівник має можливість покарати його за неретельність;
- влада, заснована на винагороді, коли виконавець вірить у можливості керівника заохотити його за виконану роботу;
- експертна влада, коли виконавець вірить у здатності, досвід і знання керівника, які дозволяють звернутися до нього за радою;
- еталонна влада (влада приклада), коли виконавець хоче повністю наслідувати керівника, бути схожим на нього;
- законна (традиційна) влада, коли виконавець упевнений у праві керівника віддавати розпорядження й накази, а його обов'язок - підкорятися.

Слід звернути увагу під час обговорення на роль страху, тобто насильства над особистістю. Учасники заняття повинні назвати позитивні й негативні сторони впливу на підлеглих через страх, обґрунтувати свої підходи до керування, використовуючи примус.

У педагогічній і психологічній літературі недавнього минулого головним методом реалізації влади був метод переконання й сила прикладу. Студенти повинні мати своє судження про пріоритет цього методу в сучасній обстановці в Україні.

Друге заняття можна почати із з'ясування стилів керування керівників різних рівнів (вища, середня й низова ланки керування). Але можна, залежно від спеціалізації тих, якого навчають, розглянути більше конкретний приклад: стилі керування генерального директора, головного бухгалтера, головного інженера великого заводу, фабрики, фірми. Необхідно обговорити питання про те, що, коли, кому й навіщо може бути передано як владні повноваження.

Логіка обговорення цих питань веде до виникнення проблем колективного керування й поведінки керівника в таких умовах.

У процесі підведення підсумків заняття слід розглянути питання ефективного застосування влади в сучасних українських умовах.

Контрольні питання й логічні вправи

1. Якими питаннями цікавиться менеджер фірми в першу чергу:

- А) як почуває себе секретарка, як її здоров'я, самопочуття; хто дзвонив і з якого приводу; кого необхідно прийняти в першу чергу?
- Б) як іде виконання плану: поставок, виробництва, збуту; які пропозиції мають начальники відділів (підрозділів) щодо поліпшення показників роботи?
- В) яке фінансове становище фірми; витрати виробництва та ін.; прибуток від реалізації продукції; одержання й погашення кредитів; пропозиції з поліпшення фінансового становища фірми?
- Г) які пропозиції має відділ кадрів; щодо зростання кадрового потенціалу фірми; із скорочення обслуговуючого й виробничого персоналу?
- Д) які проблеми вирішують працівники адміністративно-господарської служби й чим їм можна допомогти (енергопостачання, опалення, зв'язок, каналізація, прибирання території та ін?)

2. Визначіть строки й першочерговість питань, якими займається менеджер:

- кожний квартал;
- щомісяця;
- щотижня;
- щодня;
- по кілька разів у день.

Що, на Вашу думку, необхідно, щоб продовжити владу й лідерство, трудову активність у цілому?

1. Багато хто думає, що обіймання влади має на увазі можливість впливати на інших, нав'язуючи їм свою волю незалежно від того, подобається це чи людям ні. Як співвідносяться поняття «влада» і «вплив»?

Розставте перераховані джерела влади в порядку найбільшої значущості для Вашої організації:

- 1) володіння інформацією;
- 2) зовнішні зв'язки й ділові знайомства;
- 3) примус (економічне й зовнішньоекономічне);
- 4) експертиза (рівень професіоналізму лідера);
- 5) право на владу (право приймати рішення);
- 6) особистий приклад (харизма);
- 7) справедливість винагороди.

Які висновки Ви зробили для практичних дій, щоб зміцнити джерела влади?

Самоконтроль

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про економічні, соціальні, правові й моральні основи влади менеджера.
2. Пояснити розходження і єдності в поняттях «влада» і «вплив».
3. Знати форми реалізації влади менеджера залежно від конкретної ситуації й умов роботи.
4. Мати уявлення про владу менеджера й колективе керування.
5. Описати основні стилі керівництва.

Лідерство - тип управлінської взаємодії (між лідером і його послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї або іншої ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Існує три підходи до проблеми лідерства: особистісний, поведінковий, ситуаційний.

Особистісний підхід ґрунтується на аналізі лідерських якостей.

Поведінковий підхід розглядає лідерство як набір зразків звичної манери поведінки керівника стосовно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації.

До найбільш відомих концепцій поведінкового підходу належать три стилі лідерства: за К. Левінім, дослідження Університету штату Огайо (США), дослідження Мічиганського університету (США), "грати менеджменту" Р. Блейка й Дж. Моутона, чотири системи лідерства за Р. Лайкертом, концепція винагороди й покарання.

Перераховані концепції свідчать про те, що лідерами не народжуються, а стають. Лідерська поведінка може бути розвиненою й поліпшеною за допомогою навчання й спеціальної підготовки.

Головною ідеєю ситуаційного підходу було припущення про те, що лідерська поведінка повинна бути різною у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодія й вплив різних факторів на пово-

дження лідера. До основних концепцій ситуаційного підходу відносяться модель лідерського поведіння Танненбаума-Шмідта; модель ситуаційного лідерства Херсея й Бланшарда; модель ситуаційного лідерства Фідлера та ін.

Лідерський потенціал менеджера.

У роботі керівника велике значення мають не тільки його досвід, знання й навички в сфері управління, але й організаторські здібності, особистісні й ділові якості. Керівник, відповідаючи за результати не тільки власних дій (або бездіяльності), але й роботи своїх підлеглих, повинен уміти домагатися від них високої віддачі. Для цього він повинен уміти:

- домагатися від людей гарного рівня взаємодії при виконанні загальної роботи;
- ставити перед підлеглими прості, чіткі, зрозумілі, об'єднуючі їх мети;
- через постійне навчання й підвищення кваліфікації створювати умови, які дозволяють підлеглим зростати не тільки як професіоналам, але і як особистостям.

Обговорення проблеми лідерства часто зводиться до таких загальних і розпливчастих питань, як компетентність і стиль керівництва. Уміння бути ефективним лідером припускає здатність не тільки концентрувати волю, увагу й зусилля на розв'язуваних завданнях, але й максимально враховувати інтереси й особистісні особливості підлеглих.

Чотири складові лідерські потенціали:

- компетентність - досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми;
- особистісні особливості й ділові якості - упевненість у собі, енергійність, комунікабельність, готовність брати на себе відповідальність, самостійність;
- здатності - інтелект, пам'ять, творчі здатності й т.п.;
- установки, цінності, пріоритети визначають відношення до роботи й те, що керівник схильний ставити на перший план, працюючи з людьми, сприймаючи інформацію або приймаючи рішення.

Тест на визначення лідерських якостей

У даному тесті відбиті 30 видів діяльності, типових для ефективних лідерів. Уважно прочитайте кожне питання тесту. Визначіть, в якій мірі у вас виражені відповідні якості, уміння, здатності, обвівши в кружок відповідну цифру відповідно до пропонованої шкали:

- 5 - дана якість (уміння) виражена повною мірою;
- 4 - досить добре виражено;
- 3 - помірковано виражено;
- 2 - погано виражено;
- 1 - практично відсутній.

| Уміння, якості й здатності | Оцінка |
|--|---------------|
| 1. Ефективне доведення інформації до своїх підлеглих | 12345 |
| 2. Чітке й переконливе вираження своїх думок | 12345 |
| 3. Уміння гарно виступати перед великою аудиторією | 12345 |
| 4. Здатність вислухати й зрозуміти співрозмовника | 12345 |
| 5. Уміння зацікавити своїми думками, ідеями, пропозиціями | 12345 |
| 6. Уміння завоювати й підтримувати свій авторитет | 12345 |
| 7. Уміння зібрати інформацію від підлеглих | 12345 |
| 8. Увага до проблем і потреб підлеглих | 12345 |
| 9. Уміння по достоїнству оцінити роботу підлеглих | 12345 |
| 10. Уміння морально й емоційно підтримати підлеглих | 12345 |
| 11. Уміння залучати людей на свій бік | 12345 |
| 12. Бути в курсі тієї роботи, що виконується підлеглими | 12345 |
| 13. Забезпечення командної роботи для досягнення поставленої мети | 12345 |
| 14. При постановці завдання чітко визначення границь повноважень і відповідальності виконавців | 12345 |
| 15. Створення умов, коли досягнення цілей організації (підрозділу) сприяє досягненню особистих цілей співробітників. Висока вимогливість | 12345 |
| 16. Уміння віддавати розпорядження й накази, які зустрічають підтримку з боку підлеглих | 12345 |

| | |
|---|-------|
| 17. Твердість і рішучість у реалізації наміченого | 12345 |
| 18. Уміння брати на себе відповідальність | 12345 |
| 19. Уміння залучати співробітників до підготовки й прийняття рішень | 12345 |
| 20. Здатність чітко обґрунтувати прийняте рішення | 12345 |
| 21. Уміння працювати з інформацією (збір, оцінка, аналіз) при підготовці й прийнятті рішень | 12345 |
| 22. Уміння визнати власну помилку або допущений прорахунок | 12345 |
| 23. Уміння приймати ризиковані рішення (у тому числі правильно оцінити ступінь ризику) | 12345 |
| 24. Уміння виявляти й використати сильні сторони підлеглих | 12345 |
| 25. Уміння стимулювати підлеглих до роботи з повною віддачею сил | 12345 |
| 26. Уміння підтримати й підбадьорити підлеглих, коли вони натрапляють на труднощі в роботі | 12345 |
| 27. Здатність надихнути, "запалити" співробітників | 12345 |
| 28. Уміння створити ділову атмосферу в колективі | 12345 |
| 29. Здатність формувати в підлеглих почуття високої задоволеності від виконуваної роботи й гордості за досягнуті результати | 12345 |

Підрахуйте число набраних балів по наступних розділах:

| Розділ | Питання | Набрані бали |
|-------------------------|---------|--------------|
| Комунікативні здатності | 1 — 6 | |
| Увага до людей | 7 — 12 | |
| Використання влади | 13 — 18 | |
| Прийняття рішень | 19 — 24 | |
| Мотивація підлеглих | 25 — 30 | |

Менше 11 балів - слабка виразність відповідної якості; 12-21 бал - середня виразність; більше 21 бала - високий ступінь виразності.

Коментарі

Досвід показує, що результатом відповіді на даний тест найчастіше будуть показники, близькі до середніх значень. Зміст відповідей на запитання цього тесту полягає в тому, щоб допомогти краще побачити, які складового вашого лідерського потенціалу мають потребу в посиленні. Для цього корисно звернути увагу не тільки на ті складові, які у вас перебувають нижче середнього рівня, але й на ті, які розвинені слабкіше, ніж інші складові, виявлені в результаті відповіді на запитання даного тесту (тобто можна порівнювати складові лідерського потенціалу не тільки з рівнем середніх значень, але й однієї з одною).

Відповідайте на запитання, наведені нижче.

Які складові лідерського потенціалу розвинені у вас слабкіше всього?

Чим у перспективі це може загрожувати вам? Вашому підрозділу? Вашій організації?

Література:

1. Друкер П. Эффективный управляющий. - М., 1994.
2. Мескон М., Альюерт, Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2000.
3. Сладкевич В.П. Чернявский А.Д. Сучасний менеджмент. - К.: МАУП, 2002.

Практичне заняття 10.

Тема 8. Комунікації в управлінні.

Мета: поглибити уявлення про структуру процесу комунікації; краще зрозуміти завдання, які вирішують у процесі взаємодії з іншими людьми; розвинути навички успішної й письмової комунікації; скласти план саморозвитку в сфері ділового спілкування.

Основні питання.

1. Загальні поняття про комунікації й інформацію.
2. Комунікаційний процес.
3. Етапи обміну інформацією.
4. Причини й перешкоди неефективної комунікації.
5. Уміння слухати.
6. Невербальні комунікації.
7. Письмові комунікації.
8. Виступ перед аудиторією.

Комунікація й інформація - різні, але взаємозалежні поняття. Комунікація включає й те, що передається, і те, як це передається. Інформація - це відомості про яке-небудь явище. Комунікаційна мережа - це сполучення певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційний стиль - це спосіб, за допомогою якого будуються комунікаційні зв'язки й взаємодія суб'єктів і об'єктів інформації.

Методичні рекомендації

Володіння повною і достовірною інформацією, є однією з головних умов успішної діяльності керівника. Відсутність інформації або її перекручування неминуче може привести до провалу справи. Це загальновідомо, але не всі надають належне значення роботі з інформацією. Другий етап - вивчення й осмислення матеріалу, з'ясування головного, основного із прочитаного.

Третій етап - аналіз, порівняння й з'ясування отриманих відомостей, а також відбір необхідних з них для своєї професійної справи (і для роботи на семінарському занятті й ділових іграх).

Четвертий і заключний етап - практичне використання знань і вмінь, отриманих у процесі оволодіння інформацією, прийняття певних рішень.

Робота з інформацією показує, що вже в найпростіших формах її пошуку, вивчення й застосування зустрічаються деякі утруднення. Все значно ускладнюється, коли в хід справи, у потік інформації вступають нові діючі особи. Щоб не заплутатися у приватних питаннях інформації, приведіть її в певну систему, виявіть найбільш загальні, принципові питання.

Система комунікацій складається із чотирьох взаємозалежних елементів:

- особа, яка передає інформацію;
- сама інформація;
- спосіб передачі інформації;
- особа, яка одержала інформацію.

Необхідно також виділити етап підготовки інформації. У ньому може бути задіяна як одна особа, так і безліч виконавців, відділи й служби. І, нарешті, етап ухвалення рішення на основі отриманої інформації.

Рух інформації з каналів комунікації від відправника до одержувача чітко розмежовується на кілька етапів:

- 1) відбувається відбір необхідного матеріалу;
- 2) інформація обробляється й обирається особа, якій призначається інформація;
- 3) інформація передається й виходить;
- 4) здійснюється обмін інформацією зі зворотного зв'язку або підтверджується її одержання.

Слід більш докладно розібрати способи одержання інформації. В основному це залежить від двох причин: а) характеру інформації й б) її виду й можливостей, якими володіють відправник і одержувач інформації. На сучасні перед підприємствах все більше застосування знаходять технічні способи переда-

чі й одержання інформації - радіо, телефон, телетайп, факс. Великі можливості для одержання й зберігання інформації мають сучасні ЕОМ. Намітилися тенденції до скорочення письмової інформації, але повністю уникнути цього способу передачі й зберігання інформації не можна, та й недоцільно. У процесі заняття студенти повинні визначити для своєї фірми, підприємства або установи (як частина підготовки до ділової гри) систему комунікацій, обсяг, строки й відповідальних за збір, обробку й передачу інформації. Яка можливість втрати або перекручування інформації при різних способах її передачі по горизонтальних або вертикальних лініях?

Особливо уважно слід розглянути питання про методики прийому й з'ясування усної інформації, де перекручування й неточності досягають значних величин (іноді до 30 % і більше). Наприклад, особа, яка відвідала збори, доповідає своєму керівникові відомості так, як він сам їх сприйняв, тобто на основі свого інтересу. Не неупереджено, а іноді й на догоду начальству людина, що була присутня на цих же зборах, може дати зовсім інше трактування отриманих відомостей. Тут відіграє роль усе: щирість, поза, жести, міміка, емоційність і інтонація. Крім того, має значення й уміння слухати мовця.

Можна докладно розглянути й способи передачі інформації «зверху вниз» і «знизу вгору». Як слід урахувувати передавальну інформацію, особливо усну, психологічні особливості особи, що одержує інформацію, і особливо виконавця? У яких випадках необхідна тільки письмова інформація, у яких - з використанням технічних засобів? Як боротися зі стереотипами, дезінформацією й слухами, або як це можна використати в інтересах справи?

Потім потрібно з'ясувати роль і значення інформації в прийнятті управлінських рішень. Тут необхідно знати, що рішення менеджера можуть бути запрограмовані й незапрограмовані, а також загальні принципи їхньої реалізації.

На заключній годині занять виконайте письмову контрольну роботу (15-20 хв). Аналіз робіт здійснює комісія зі складу слухачів (3 чол.).

Контрольні питання.

1. Дайте визначення виду управлінської інформації, розкрийте способи передачі, одержання й обробки інформації.
2. Назвіть особливості сприйняття усної інформації. Чому виникають слухи й дезінформація?
3. Які з інформаційних систем відіграють найбільшу роль у роботі менеджерів промислового підприємства?
4. Які з апаратних засобів Вам відомі, які можливості містить у собі персональний комп'ютер?

Самоконтроль

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про значення інформації в діяльності менеджера, ролі ІСУ й ІОЦ.
2. Навести приклади обміну інформацією з вертикалі й по горизонталі.
3. Назвати й розкрити зміст основних видів інформації, прийомів і способів її відправлення й одержання.
4. Знати причини неефективної комунікації.
5. Відповістити на запитання про причини виникнення й поширення слухів і дезінформації й заходах для їхньої нейтралізації.

Література:

1. Джей Э. Эффективная презентация. М., - 1996.
2. Ладанів И.Ф. Мастерство делового общения. - М., 1998.
3. Рай Л. Развитие умения эффективного общения. Спб, 2002.

ЗМ 3. Ефективність управління

Практичне заняття 11.

Тема 1. Ефективність управління

1. Продуктивність праці і ефективність управління.
2. Показники ефективності управління.
3. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління.
4. Сутність, критерії і показники ефективності управління.
5. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
6. Методи розрахунку ефективності системи управління.
7. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення управління.

Заходи щодо вдосконалення управління виробництвом дозволяють скоротити апарат керування шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшити обсяг виробництва. За цими напрямками варто визначати основні показники економічної ефективності систем керування виробництвом: річний економічний ефект; зростання продуктивності праці; строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень. При скороченні апарата керування заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування, що, у свою чергу, приводить до зниження собівартості продукції:

$$\mathcal{E}_{\text{ЗП}} = \text{Чсокр} * \text{Зср} (1 + \text{Пс} / 100),$$

де $\mathcal{E}_{\text{ЗП}}$ — економія заробітної плати;

Чсокр - число одиниць управлінського апарата, що скорочують;

Зср - середньорічна зарплата на одного працівника апарата управління;

Пс - відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Собівартість всієї продукції після впровадження заходу:

$$S_2 = S_1 - \mathcal{E}_{\text{ЗП}},$$

де S_1 - собівартість всієї продукції до впровадження заходів, перелічена на обсяг виробництва після вдосконалення управління.

Річний економічний ефект розраховують на основі наведених витрат:

$$\begin{aligned}\Xi &= [S1 + (E_n * DO1)] - [(S2 + (E_n * DO2))] = \\ &= [S1 + (E_n * DO1)] - [S1 - \Xi_{\text{зп}} + (E_n * DO2)],\end{aligned}$$

де DO1, DO2 - капітальні витрати до й після впровадження заходів щодо вдосконалення керування виробництвом;

E_n - нормативний економічний ефект (при впровадженні нової техніки 0,15).

Ріст продуктивності праці

$$PT = (PT2 / PT1) / PT1 * 100\%,$$

де PT1 і PT2 - продуктивність праці до й після впровадження заходу:

$$PT1 = B1 / \text{Ч1} \quad PT2 = B1 / \text{Ч1} - \text{Ч}\Xi$$

де B1 - обсяг виробництва до впровадження заходу;

Ч1 - чисельність працюючих до впровадження заходу;

Ч Ξ - чисельність апарата керування після впровадження заходу (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$\text{Струм} = DO2 - DO1 / S1 - S2$$

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо вдосконалення керування виробництвом річну економію розраховують за формулою:

$$\Xi2 = (a1 - a2) + B / B1 - B / B2 * B2 - (E_n * K_{\text{доп}}),$$

де a1 і a2 - умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до й після впровадження заходів

У- річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції;

B1 і B2 - обсяг виробництва до й після впровадження заходів;

Kдоп- додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Якщо в результаті впровадження заходу щодо вдосконалення керування одночасно скорочується чисельність і збільшується обсяг виробництва, то сума ефекту по обох напрямках підсумовується; Показники зростання продуктивності праці й строку окупності визначають за наведеними вище формулами. Якщо для впровадження заходів з раціоналізації керування виробництвом розробляється кілька варіантів, то найбільш раціональний вибирають за мінімумом наведених витрат:

$$S_i + (E_n * K_i) \longrightarrow \min$$

Удосконалення керування виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у рішенні виробничо-господарських питань, які важко оцінити кількісно, тому іноді в цих випадках використовуються експертні оцінки.

Література:

1. Антонов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера : Учебно – практическое пособие по управлению предприятием. – Минск, 1996.
2. Арская Л.П. Япония : наука и искусство управления – М., 1992.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент : Уч. пос. – 2-е изд. – М., 2003.
4. Индрисов А.Б., Карташев С.В., Постников А.В. – Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций – М., 1997.

3. Організація самостійної роботи студентів

Самостійна робота спрямовується на закріплення практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності, набуття умінь аналізу внутрішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління
2. Сучасні концепції і підходи в науці менеджменту.
3. Вимоги до сучасного менеджменту.
4. Менеджмент як система наукових знань.
5. Закони, закономірності й основні принципи менеджменту.

Тема 2. Розвиток науки управління

Питання для самостійного вивчення:

1. Школа наукового менеджменту
2. Адміністративне керування (класична школа)
3. Принципи керування А. Файоля
4. Концепція керування з позиції психології й людських відносин
5. Концепція керування з позиції науки про поведінку
6. Емпірична школа керування
7. Школа соціальних систем
8. Сучасні напрямки

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Управління — це:
 - а) цілеспрямована дія суб'єкта на об'єкт з метою його зміни;
 - б) специфічна сфера діяльності людини в живій природі;
 - в) безперервний процес прийняття управлінських рішень.
2. Сфери застосування менеджменту:
 - а) соціальна та економічна сфери підприємства (організації);
 - б) жива природа, нежива природа, людське суспільство;
 - в) економічна, політична, соціальна, психологічна.
3. Передумовою виникнення менеджменту є:
 - а) капіталістичні відносини;
 - б) ринкові відносини;
 - в) інтерперсональні відносини.
4. До параметрів управлінської праці належать:
 - а) об'єкт, предмет, засоби, продукт;
 - б) предмет, функції, методи;
 - в) особистість менеджера, функції, організаційна структура.
5. Автором книги «Принципи наукового управління», яка видана 1911 р., був:
 - а) Анрі Файоль;
 - б) Пітер Друкер;
 - в) Федір Хміль;
 - г) Фредерік Тейлор.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Знайдіть у переліку неіснуючу модель менеджменту:
 - а) Північно-американська модель;
 - б) Західноєвропейська модель;
 - в) Японська модель;
 - г) Західноукраїнська модель;
 - д) Азійська модель.
2. Визначте чинники зовнішнього середовища організації:
 - а) економічні, соціальні, політичні;
 - б) правові, ринкові, міжнародні;
 - в) демографічні, військові, соціальні;
 - г) економічні, соціальні, інфраструктурні.

3. Вкажіть поділ керівників за рівнями управління:
- а) лінійні та функціональні керівники;
 - б) керівники вищого, середнього та низового рівнів;
 - в) оперативні та штабні керівники;
 - г) керівники приватних підприємств та державних установ.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності їх виникнення:

- а) Школа виробничої демократії;
- б) Школа наукового управління;
- в) Школа руху за гуманні стосунки;
- г) Школа поведінкових наук;
- д) Класична школа.

2. Розташуйте типи виробничо-господарських організацій за порядком виникнення:

- а) спеціалізовані майстерні;
- б) мануфактури;
- в) унітарні підприємства;
- г) ремісничі майстерні;
- д) спеціалізоване внутрішньо — племінне виробництво;
- е) первинна кровноспоріднена община;
- є) корпорації;
- ж) унітарні державні підприємства.

Література:

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
- 2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
- 3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
- 4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.

ЗМ 2. Функції і процеси у менеджменті.

Тема 1. Основи теорії прийняття управлінських рішень

1. Види управлінських рішень.
2. Технології прийняття рішень.
3. Рівні прийняття рішень у менеджменті.
4. Моделі й методи прийняття рішень.

Тема 2. Методи обґрунтування управлінських рішень

Питання для самостійного вивчення:

1. Типи моделей і процес їхньої побудови
2. Методи прийняття управлінських рішень

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Управлінське рішення — це:
 - а) вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта;
 - б) заходи менеджера щодо досягнення поставлених цілей;
 - в) процес розумової діяльності людини.
2. Основними вимогами, які забезпечують успішність рішення, є:
 - а) цілеспрямованість, правомірність, своєчасність;
 - б) комплексність, раціональність, множинність;
 - в) реальність, досяжність, економність.
3. Одним з сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є:
 - а) «квіточка рішень»;
 - б) «кущ рішень»;
 - в) «дерево рішень».
4. До функцій управлінського рішення належать:
 - а) скеровуюча, мобілізуюча, координуюча;
 - б) активізуюча, заохочуюча, спрямовуюча;
 - в) раціоналізуюча, координуюча, спрямовуюча.

5. Визначте неіснуючу класифікаційну ознаку рішень:
- а) за можливістю рішення;
 - б) за кількістю цілей;
 - в) залежно від повноти інформаційного забезпечення

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До етапів прийняття управлінського рішення відносять:
- а) нагромадження вихідної інформації про суб'єкт управління та напрями його розвитку, попереднє визначення кола проблем, які характеризують ситуацію, визначення цілей рішення та параметрів, яких потрібно досягти;
 - б) моделювання рішення: розроблення альтернативних рішень, відбір економічно вигідних варіантів, оцінка відібраних варіантів за неекономічними критеріями; вибір оптимального варіанта; подання проекту рішення на розгляд органу, який його приймає;
 - в) створення компетентної команди, яка повинна забезпечити безперервність процесу розробки та прийняття управлінського рішення;
 - г) SWOT-аналіз, визначення цілей, контроль за виконанням управлінського рішення, коригування результатів.
2. До передумов розробки ефективного управлінського рішення відносять:
- а) інформаційне забезпечення, чітке визначення проблем, збір і обробка додаткової інформації;
 - б) формулювання мети управлінського рішення, структурний аналіз об'єкта рішення, розробка альтернатив;
 - в) науково-технічний прогрес і механізм стимулювання і відповідальності;
 - г) економічні, політичні, соціальні чинники.
3. До методів прийняття раціональних управлінських рішень належать:
- а) метод ділових ігор та аналітично - систематизаційний метод;
 - б) матриця оцінки наслідків реалізації рішення та метод теорії ігор;
 - в) матриця БКГ та SWOT-аналіз;
 - г) модель регресії та метод експертних оцінок.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Впорядкуйте технологію прийняття рішення:
 - а)нагромадження вихідної інформації;
 - б)обговорення обраного варіанту;
 - в)визначення найчутливіших елементів об'єкта управління;
 - г) доведення рішення до виконавців;
 - д)визначення цілей рішення;
 - е)вибір оптимального варіанту;
 - є) оцінка варіантів.

2. Побудуйте «дерево рішень», розташувавши за порядком його «гілки»:
 - а) події (значення ймовірності подій);
 - б) можливі дії;
 - в) очікуваний виграш;
 - г) перша точка прийняття рішення;
 - д) друга точка прийняття рішення;
 - е) можливі події;
 - є) очікуваний результат

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

Тема 3. Планування в організації

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття планування і його основні принципи.
2. Прогнозування.
3. Методи планування.
4. Перспективні плани.
5. Поточне планування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Планування — це:
 - а) конкретизація цілей за допомогою економічних та організаційних показників діяльності;
 - б) конкретизація цілей за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
 - в) конкретизація завдань за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
 - г) визначення основних цілей та завдань для підвищення ефективності діяльності.
2. Посадові інструкції використовують для розробки:
 - а) організаційних планів;
 - б) економічних планів;
 - в) загальних і специфічних цілей;
 - г) місії організації.
3. Чим організаційне планування відрізняється від економічного:
 - а) кожний вид має свої методи і прийоми;
 - б) стадіями, на яких воно здійснюється;
 - в) періодами, в які вони відбуваються;
 - г) жоден варіант неправильний.
4. Термін «критичний шлях» стосується такого методу організаційного планування, як:
 - а) сітьове планування;
 - б) послідовний опис операцій;
 - в) календарний графік;
 - г) робочий календар.

5. Виберіть правильне тлумачення такої вимоги до планів, як економічність:
- а) витрати на планування не повинні перевищувати ефекту від нього;
 - б) одержувати інформацію для планів з дешевих джерел;
 - в) планувати побільше за якнайкоротший термін;
 - г) не відволікати шефа, здійснюючи само планування

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Місією якої організації є така: ми допомагаємо вирішити ваші службові проблеми, створивши комфортні умови праці:
- а) виробництва офісних меблів;
 - б) орендодавця офісних приміщень;
 - в) оптового продавця канцелярських товарів;
 - г) інвестиційного посередника сфери розвитку малого бізнесу.
2. У організаційному плануванні задіяні:
- а) всі лінійні та функціональні менеджери;
 - б) тільки лінійні менеджери;
 - в) тільки функціональні менеджери;
 - г) залежно від проблеми.
3. Визначте неіснуючі види планів комерційного підприємства:
- а) предметні;
 - б) політичні;
 - в) організаційні;
 - г) соціальні.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Розташуйте в логічній послідовності етапи планування:
- а) збір вихідних даних;
 - б) визначення необхідності складання плану;
 - в) розробка місії та загальних цілей;
 - г) розробка можливих варіантів;
 - д) конкретизація плану за допомогою економічних показників, термінів виконання;
 - е) остаточний вибір плану.

2. Розпишіть у схематичному вигляді план створення спільного підприємства (СП), впорядкувавши такі етапи:

- а) підготовка установчих документів;
- б) підписання установчих документів спільно з закордонною фірмою;
- в) підготовка проектів установчих документів;
- г) реєстрація спільного підприємства;
- д) пошук і вибір партнера по бізнесу;
- е) аналіз загальних техніко-економічних показників СП, яке планується створити;
- є) підготовка протоколу про наміри створити СП;
- ж) визначення основних цілей створення СП;
- з) підпис і затвердження протоколу намірів, угоди про співпрацю

Література:

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
- 2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
- 3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
- 4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
- 5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

Тема 4. Організація як функція управління

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття організації взаємодії як функції менеджменту.
2. Види організаційних повноважень.
3. Типи організаційних структур керування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Функція менеджменту організації являє собою:
 - а) упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах;
 - б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;
 - в) діяльність менеджера щодо оперативного впливу на хід досягнення поставлених цілей;
 - г) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.
2. Якого типу організаційних структур не існує:
 - а) функціонально-штабного;
 - б) секційного;
 - в) матричного.
 - г) проектного?
3. Принцип єдиноначальності означає:
 - а) у працівника є тільки один безпосередній керівник;
 - б) тільки один керівник вищого рівня;
 - в) штат робітників і службовців співвідноситься як 1 : 1;
 - г) неправильна жодна відповідь.
4. Правильне визначення організації як соціального утворення:
 - а) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети;
 - б) група людей, які співпрацюють, виконуючи одну й ту саму функцію;
 - в) об'єднання осіб, які розробляють і виконують намічені завдання;
 - г) скоординована діяльність персоналу підприємства.
5. Виробничо-господарська організація — це:
 - а) основна ланка економіки;
 - б) основне соціальне утворення;
 - в) соціально орієнтоване явище;
 - г) необхідний елемент ринкової економіки.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До факторів виробництва належать:
 - а) земля, праця;
 - б) капітал, інформація;
 - в) керуюча і керована підсистеми;
 - г) енергія, ноу-хау.

2. Неформальна організація формується на основі:

- а) товариських взаємин;
- б) особистого вибору зв'язків;
- в) випадкових знайомств;
- г) культурних відносин.

3. Рисами формальної організації є:

- а) загальні цілі, поділ праці;
- б) ієрархія, заміненість персоналу;
- в) спільні інтереси і уподобання;
- г) порядок, зафіксований у статуті.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Впорядкуйте етапи проектування організаційної структури. Для того, щоб розробити організаційну структуру, необхідно:

- а) визначити види діяльності;
- б) обрати напрямки діяльності;
- в) визначити виробничі функції;
- г) визначити управлінські функції;
- д) проаналізувати обсяг роботи кожного підрозділу;
- е) визначити загальну чисельність працівників;
- є) визначити чисельність працівників у розрізі підрозділів;
- ж) скласти посадові інструкції і положення про підрозділи.

2. Визначте ієрархію посад від низової до вищої:

- а) фахівець з реклами;
- б) начальник маркетингової служби;
- в) директор Західноукраїнського відділення;
- г) майстер цеху;
- д) касир;
- е) старший майстер;
- є) президент компанії;
- ж) віце-президент з фінансів

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

Тема 5. Мотивація

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття мотивації як загальної функції менеджменту.
2. Мотиви людської діяльності (потреби і їхні види, мотиваційна структура поведінки, економічні й неекономічні стимули).
3. Змістовні теорії мотивації.
4. Процесні теорії мотивації.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. До якої категорії потреб Маслоу відніс бажання бути часткою групи:
 - а) систематичні;
 - б) соціальні;
 - в) ситуаційні;
 - г) самовираження;
 - д) самозадоволення?
2. За двофакторною моделлю потреби поділяють на:
 - а) гігієнічні й фізіологічні;
 - б) мотиваційні й гігієнічні;
 - в) гігієнічні й соціальні;
 - г) гігієнічні й психологічні;
 - д) мотиваційні й фізіологічні.
3. Які з нижченаведених категорій потреб належать до вторинних:
 - а) безпеки, поваги, соціальні;
 - б) самовираження, соціальні, поваги;
 - в) фізіологічні, соціальні, безпеки;
 - г) самовираження, безпеки, соціальні;
 - д) поваги, безпеки, фізіологічні?
4. Які з нижче наведених категорій потреб належать до первинних:
 - а) фізіологічні, безпеки;
 - б) фізіологічні, соціальні;
 - в) фізіологічні, поваги;
 - г) фізіологічні, самореалізації;
 - д) фізіологічні, гігієнічні?
5. За однією з теорій мотивації до вторинних потреб відносять:
 - а) гігієнічні й безпеки;
 - б) безпеки й поваги;
 - в) фізіологічні й гігієнічні;
 - г) влади й успіху;
 - д) влади й безпеки

6. Хто з учених створив теорію Х/У:

- а) Мак-Клейланд
- б) Врум
- в) Маслоу
- г) Мак-Грегор
- д) Герцберг?

7. З широкого спектру потреб один з теоретиків вирізняє три найбільш значущі, це:

- а) влада, успіх, причетність;
- б) влада, успіх, досягнення;
- в) влада, успіх, безпека;
- г) влада, повага, безпека;
- д) причетність, досягнення, безпека.

8. В якого вченого має місце ієрархічність потреб:

- а) Врума;
- б) Герцберга;
- в) Маслоу;
- г) Мак-Клейланда;
- д) Мак-Грегора?

9. Що розумів під теорією Х один з теоретиків менеджменту:

- а) підхід;
- б) вчення;
- в) категорію;
- г) метод впливу;
- д) категорію працівників.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Що розуміють під мотивацією в менеджменті:

- а) спонукання до діяльності;
- б) внутрішній поштовх до роботи;
- в) задоволення потреб;
- г) спонукання і примус?

2. Які асоціації виникають із теорією У:

- а) мова про активних людей;
- б) мова про ініціативних працівників;
- в) мова про пасивних людей;
- г) мова про диференціацію працівників?

3. Які з теорій не входять до теорій психологічної мотивації:

- а) очікувань Лоулера;
- б) несправедливості;
- в) продуктивності;
- г) потреб:

4. Двофакторну модель мотивації розробив:

- а) Мак-Грегор;
- б) Мейо;
- в) Герцберг;
- г) Маслоу;
- д) Мак-Клейланд.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Автор піраміди потреб ієрархію побудував у такій послідовності:

- а) фізіологічні;
- б) самовираження;
- в) поваги;
- г) безпеки;
- д) соціальні.

2. Систематизуйте події, пов'язані з еволюцією поняття мотивація, закінчивши речення:

- а) Від зародження організацій до середини ХІХ ст. існував єдиний принцип — ...
- б) Від середини ХІХ ст. до робіт Ф. Тейлора, поширилася ідея ...
- в) 20—30-ті роки ХХ ст. експерименти Е. Мейо показали, що ...
- г) 40—50-ті роки ХХ ст. розвиток теорій змісту доповнив знання...
- д) 60-ті роки до нашого часу — розвиток теорій процесу довів, що...

Література:

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
- 2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
- 3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М: Дело, 1992.
- 4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
- 5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

Тема 6. Управлінський контроль

Питання для самостійного вивчення:

1. Управлінський контроль: поняття, функції, принципи.
2. Етапи процесу контролю.
3. Зовнішній і внутрішній контроль.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Контролювання в управлінні — це:
 - а) визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи;
 - б) перевірка виконавчої дисципліни підлеглих;
 - в) спонукання підлеглих до виконання роботи;
 - г) коригування планів і завдань, даних підлеглим.
2. Види контролю класифікуються:
 - а) за змістом, сферами, етапами проведення, способами;
 - б) за процесами, ситуаціями, видами завдань;
 - в) за змістом, стадіями розробки, видами ресурсів;
 - г) за виконавцями, наслідками, етапами проведення.
3. Наслідок контролювання повинен:
 - а) стимулювати особисті зусилля підлеглих;
 - б) дати підстави для покарання винних;
 - в) спонукати підлеглих виправлятися;
 - г) дати висновок про дотримання інструкцій.
4. Система контролювання являє собою:
 - а) комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання;
 - б) усі аспекти діяльності організації під кутом зору відповідності їх головним цілям;
 - в) правовий, економічний, фінансовий, соціальний моніторинг діяльності організації;
 - г) комплекс заходів щодо правильності дій працівників організації.

5. Для підтримки належної системи контролювання необхідні такі передумови:

- а) наявність планів, організаційної структури, організація процесу контролю;
- б) наявність місії та цілей, системи внутрішньофірмової оцінки діяльності;
- в) наявність ринкових умов, системи відповідальності менеджерів;
- г) наявність нормативів, стандартів, правил, типових процедури

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Складові частини системи контролювання конкретизують у:

- а) системі внутрішньо-фірмового контролювання;
- б) системі незалежного контролювання;
- в) системі контролювання вищими органами управління;
- г) системі комплексного управління якістю.

2. Державне контролювання охоплює сфери:

- а) санітарне, екологічне контролювання;
- б) правове, податкове контролювання;
- в) підвідомче, внутрішньогалузеве контролювання;
- г) міністерське, фінансово-економічне контролювання.

3. До організації процесу контролювання входять етапи:

- а) порівняння фактичної діяльності з нормативами;
- б) коригування відхилень у роботі;
- в) створення системи незалежного контролювання;
- г) забезпечення необхідних передумов функціонування системи

4. На ефективність контролювання впливають:

- а) техніка його здійснення;
- б) контролюючі інстанції;
- в) динаміка розвитку колективу;
- г) нормативно-законодавчі акти.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Наслідки контролювання щодо оцінки діяльності підлеглих розташуйте у логічній послідовності і продовжіть речення.

- а) У випадку, якщо мета досягнута з докладанням великих зусиль, то працівник отримує ...
- б) Якщо мета досягнута без особливих зусиль, то працівник одержує...
- в) З'ясувавши причини недосягнення мети, здійснюють заходи щодо...
- г) Якщо мета не досягнута, то ...

2. Впорядкуйте етапи контролювання:
- а) визначення потреби в корективах;
 - б) оцінка виконання;
 - в) затвердження стандартів;
 - г) порівняння показників виконання зі стандартами.

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

Тема 7. Лідерство

Питання для самостійного вивчення:

1. Джерела влади менеджерів.
2. Основні підходи до проблеми лідерства.
3. Особливості лідера.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Керівництво — це:
 - а) право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
 - б) право впливати на трудовий колектив;
 - в) повноваження використовувати матеріальні ресурси;
 - г) повноваження вживати контролюючих заходів.
2. Вимоги до професійної компетенції менеджера поділяють на дві групи:
 - а) знання, уміння, здатність працювати з людьми і собою;
 - б) уміння, навички;
 - в) навички, здібності;
 - г) компетентність, фаховість.
3. Які асоціації виникають у зв'язку з поняттям «баланс влади»:
 - а) залежність керівника від підлеглого;
 - б) рівноваженість керівника;
 - в) правильне співвідношення між чисельністю керівників і працівників;
 - г) дозування впливу менеджера на підлеглих?
4. У колективі з високим рівнем розвитку лідер виконує роль:
 - а) генератора ідей, консультанта;
 - б) емоційного центру, експерта;
 - в) адміністратора, громадського діяча;
 - г) організатора, спеціаліста.
5. Порівнюючи стиль управління і стиль керівництва поняття:
 - а) перше ширше;
 - б) друге ширше;
 - в) тотожні;
 - г) в залежності від конкретної ситуації.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До дестимулюючих чинників менеджерської діяльності належать:
 - а) кризові явища економіки;
 - б) ускладнення проблем організації;
 - в) конкуренція товарів і послуг;
 - г) відсутність економічних директив.

2. До стимулюючих чинників належать:
- а) можливість вивчити менеджмент;
 - б) можливість реалізувати ініціативу;
 - в) існування виробничо-господарських зв'язків;
 - г) можливість руйнування традиційної ієрархії управління.
3. Гратку менеджменту створили:
- а) Джоан Моутон;
 - б) Роберт Блейк;
 - в) Френк Гілберт;
 - г) Ліліан Гілберт.
4. Типи лідерів:
- а) інструментальний;
 - б) експресивний;
 - в) справжній;
 - г) формальний.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Визначте і проранжуйте такі типи лідерства щодо ефективності системи управління.
- а) експлуататорське — ...;
 - б) демократичний;
 - в) патерналістсько — ...;
 - г) консультативний.
2. Систематизуйте за періодом виникнення теорії лідерства:
- а) поведінковий підхід;
 - б) дослідження К. Левіна;
 - в) дослідження Мак-Грегора;
 - г) особистісна теорія лідерства;
 - д) ситуаційний підхід.
 - е) двомірний опис стилів,
 - є) система Лайкерта.
 - ж) ситуаційна модель Фідлера

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

Тема 8. Комунікації в управлінні

Питання для самостійного вивчення:

1. Комунікації в системі керування.
2. Міжособистісні комунікації.
3. Організаційні комунікації.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Комунікації в менеджменті — це:
 - а) обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить її до підлеглих;
 - б) відправлення повідомлень, внаслідок яких керівник дізнається про те, що відбувається у колективі;
 - в) одержання інформації керівником з певних проблем від працівників і зовнішнього середовища;
 - г) послання, яке містить відомості про стан речей чи події.
2. За формою реалізації комунікації поділяють на:
 - а) аналогові й дигітальні;
 - б) формальні й неформальні;
 - в) зрозумілі й незрозумілі;
 - г) службові й побутові.
3. Трансакція — це:
 - а) словесний або безсловесний обмін між двома людьми;
 - б) спілкування із зворотним зв'язком;
 - в) словесний обмін за допомогою комп'ютера або інших технічних засобів;
 - г) процес генерації ідей і передача одержувачу.
4. Поведінка людини як мінімум формується:
 - а) трьома видами трансакцій;
 - б) чотирма видами трансакцій;
 - в) п'ятьма видами трансакцій;
 - г) шістьма видами трансакцій.

5. Серед різноманітних трансакцій виокремлюють:

- а) паралельні трансакції;
- б) перпендикулярні трансакції;
- в) вертикальні трансакції;
- г) горизонтальні трансакції.

6. Визначте неіснуючий вид міжособистісних перешкод комунікацій.

- а) нереальні пропозиції;
- б) невербальні перепони;
- в) семантичні бар'єри;
- г) неякісний зворотний зв'язок.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Існують форми вияву трансакції:

- а) природне «Я» — «Дитя»;
- б) пристосовницьке «Я» — «Дитя»;
- в) природне «Я» — «Дорослий»;
- г) пристосовницьке «Я» — «Дорослий».

2. До технічних прийомів, які покращують комунікації, належать:

- а) слідування за мовою, жестами;
- б) використання однозначних формулювань;
- в) усунення завад (сторонніх слухачів, телефону тощо);
- г) встановлення прямого зв'язку.

3. Поняття «інформація» означає:

- а) виклад про стан справ;
- б) пояснення про стан діяльності;
- в) новини про щось;
- г) пропозиція щось зробити.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Процес обміну інформацією відбувається у такому порядку:

- а) кодування;
- б) зародження ідеї;
- в) вибір каналу зв'язку;
- г) декодування;
- д) передавання;
- е) зворотний зв'язок.

2. Дослідження експериментальної психології доводять, що людина сприймає 100 % інформації у таких обсягах (розпишіть від більшої частки до мінімальної):

- а)... очима;
- б)... на слух;
- в)... на запах;
- г)... на нюх;
- д)... на дотик.

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

ЗМ 3. Ефективність управління

Тема 1. Ефективність управління

Питання для самостійного вивчення:

1. Сутність, критерії й показники ефективності керування.
2. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
3. Методи розрахунку ефективності системи керування.
4. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалювання керування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиначного вибору відповідей

1. Ефективність менеджменту організацій — це:
 - а) загальний результат реалізованих дій;
 - б) ефект, який отримує від діяльності власник підприємства (організації);
 - в) комплекс стратегічних і оперативних заходів з оптимізації співвідношення ресурсів та результату.
2. Чи взаємопов'язані питання підвищення результативності діяльності організації і ефективність управління:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) частково?
3. За ринкової економіки основним ефектом управлінської діяльності є:
 - а) прибуток;
 - б) капітал;
 - в) дохід.
4. Завданням менеджменту виступає:
 - а) оптимізація прибуткових утворюючих елементів;
 - б) раціоналізація управлінської праці;
 - в) реструктуризація існуючої системи управління.
5. Показники ефективності управління відображають:
 - а) складність відносин і зв'язків між керуючою і керованою системами;
 - б) якість трудового життя підприємства (організації);
 - в) кількісне вираження прибутку.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Показниками ефективності процесів менеджменту є:
 - а) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
 - б) коефіцієнт керованості;
 - в) коефіцієнт ланковості;
 - г) коефіцієнт працездатності.

2. Показниками економічної ефективності виступають:
 - а) оборотність обігових коштів;
 - б) термін окупності;
 - в) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
 - г) ступінь централізації функцій управління.

3. До показників статичної оцінки ефективності управління належать:
 - а) ступінь централізації функцій управління;
 - б) діапазон управління;
 - в) коефіцієнт керованості;
 - г) коефіцієнт раціональності управлінської документації.

4. До показників ефективності виконання функцій управління відносять:
 - а) коефіцієнт оперативності виконання певної функції;
 - б) загальну трудомісткість управління;
 - в) прибутковість підприємства;
 - г) кількість функцій управління

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономист, 2004.
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001.
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992.
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998.

4. Рекомендації по виконанню контрольної роботи з курсу

На основі вивченого теоретичного матеріалу розкрити зміст тем курсу “Менеджмент”, відповісти на поставлені запитання й виконати завдання. Номери теми вибирають за останньою цифрою залікової книжки.

Тема 1. Поняття й сутність менеджменту.

- 1.1 Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
- 1.2 Сутність категорій «управління» і «менеджмент».
- 1.3 Управлінські відносини як предмет менеджменту.
- 1.4 Менеджмент як наука й мистецтво управління.
- 1.5 Сфери управління. Рівні й сфери менеджменту.

Завдання 1.

- 1. У чому полягає основна відмінність між управлінням і менеджментом?
- 2. Що становить фундаментальну основу менеджменту як науки?
- 3. Назвіть особливості структуризації менеджменту як діяльності.
- 4. У чому полягає відмінність праці менеджера від інших професій?
- 5. Що загального між керуванням і мистецтвом?

Завдання 2.

Організації складаються з людей, які спільно працюють для досягнення спільних цілей. Що, на вашу думку, дозволить істотно підвищити віддачу від працівників вашої організації? Укажіть найбільш важливі фактори.

Література:

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994 – 144 с.

2. Атаев А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации. – М.: Экономика, 1998.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М. 1994.
4. Питер Друкер Эффективные управляющие. – М. 1994.
5. Черкасов В.В. Платонов С.В., Третьяк В.И. управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. К.: Вандар, Атлант. 1998.

Тема 2. Розвиток теорії і практики менеджменту, сучасні парадигми.

- 1.1 Виникнення та еволюція наукових шкіл у менеджменті.
- 1.2 Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах.
- 1.3 Сучасні позиції і підходи в науці менеджменту.
- 1.4 Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
- 1.5 Внесок у розвиток світової науки менеджменту українських науковців.

Завдання 1.

1. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності їх виникнення.
2. Хто є автором книги “Принципи наукового управління”?
3. Перерахуйте існуючі моделі менеджменту у світі.
4. Проаналізуйте основні положення старої і нової парадигми управління організаціями в Україні.

Завдання 2.

Заповніть таблицю відповідями на запитання: для яких шкіл, концепцій, концептуальних підходів характерні наведені твердження.

Характерні риси менеджменту як науки.

| № | Зміст твердження | Школа, концепція, концептуальний підхід. |
|---|---|--|
| 1 | Організація не може функціонувати ефективно без урахування чинників зовнішнього середовища. | |
| 2 | Основа ефективної роботи – поділ і організація праці. | |
| 3 | Без розроблення ієрархії цілей підприємство не в змозі добре працювати. | |
| 4 | Основа ефективної роботи – вивчення і врахування ситуації, що склалася. | |
| 5 | Мотивування трудової поведінки працівників як основний фактор ефективності роботи підприємства. | |
| 6 | Менеджмент полягає у виконанні управлінським персоналом певних функцій | |
| 7 | Тільки розробивши принципи, правила – можливе ефективне управління. | |

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М.: Экономист, 2004 – 528 с.
2. Гріфін Р.В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001 – 624 с.
3. Кузьмін О.С. Сучасний менеджмент – Львів, Центр Європи, 1995 – 176 с.
4. Маскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ – М.: Дело, 1992 – 702 с.
5. Питерс Т., Мельченко Л.В. Теория и практика менеджмента. – К., 1998.
6. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации : Уч. пособие. – М., 1995.
7. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту. - К., 2000.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: Уч. пособие – К., 1998.

Тема 3. Організація як об'єкт керування.

- 1.1 Сутність організації: ознаки й закони організації.
- 1.2 Закони організації, організаційні процеси.
- 1.3 Види організацій і способи їхнього створення в Україні.
- 1.4 Організація як відкрита система.
- 1.5 Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Етапи життєвого циклу.

Завдання 1.

1. Дайте визначення категоріям: організація. Структура організації, зовнішнє середовище й внутрішні зміни організації.
2. Якими властивостями володіє будь-яка організація як об'єкт керування?
3. Дайте визначення формальних організацій і приведіть приклади, що характеризують умови їхньої діяльності.
4. Якими параметрами характеризується організація як відкрита система?
5. Дайте характеристику факторів внутрішнього й зовнішнього середовища організації.
6. Як здійснюється зв'язок зовнішнього середовища із процесами усередині функціонуючої організації?

Завдання 2.

Неефективна система керування підприємством привела до того, що воно виявилось на грані банкрутства. На складі накопичилася значна кількість нерозпроданої продукції. Вироби, виготовлені підприємством, поступаються за якістю аналогічним виробам конкурентів і втрачають ринки збуту, частина провідних працівників підприємства звільняються.

Питання: Із чого Ви почнете, якщо Вас призначать директором цього підприємства?

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М.: Экономист, 2004 – 528 с.
2. Гріфін Р.В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001 – 624 с.
3. Кузьмін О.С. Сучасний менеджмент – Львів, Центр Європи, 995 – 176 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ – М.: Дело, 1992 – 702 с.
5. Питерс Т., Мельченко Л.В. Теория и практика менеджмента. – К., 1998.

Тема 4. Принципи та функції менеджменту.

- 1.1 Планування як загальна функція менеджменту.
- 1.2 Організація процесу планування.
- 1.3 Процес стратегічного планування.
- 1.4 Мотивація та її основні компоненти.
- 1.5 Управлінський контроль.
- 1.6 Етапи регулювання.

Завдання 1.

1. Поняття функцій менеджменту і функцій організації
2. Склад загальних і конкретних функцій менеджменту.
3. Принципи менеджменту: поняття, класифікація, види.
4. Які основні відмінності між стратегією і тактикою?
5. Що розуміють під мотивацією в менеджменті?
6. Зробіть класифікацію видів контролю за сферами діяльності підприємства.

Завдання 2.

У 50-ті роки Швейцарія була практично монополістом на світовому ринку збуту годинників. З метою утримання конкурентної переваги швейцарськими бізнесменами, які визначають ділову політику фірм з виробництва годинників, було ухвалено рішення заборонити експорт обладнання для виробництва годинників в інших країнах.

Проблема. Оцініть управлінське рішення, прийняте швейцарськими бізнесменами. Чи вважаєте правильним це рішення за умови, що ви володієте інформацією про динаміку зміни попиту на світовому ринку годинників по сьогоднішній день?

Завдання 3.

Після переходу країни до ринкової економіки керівництво заводу напівпровідникових матеріалів, що випускає напівпровідникові матеріали для електронних схем, зіткнулося з необхідністю вирішення принципово нових проблем. Промисловий спад перехідного періоду призвів до різкого зниження обсягів виробництва вітчизняної електронної продукції і як наслідок — до падіння попиту на основну продукцію, вироблювану заводом. Перед керівництвом заводу повстало завдання вироблення нової стратегії розвитку підприємства, відповідної новим економічним реаліям.

Проблема. Проаналізуйте ситуацію, що склалася на заводі напівпровідникових матеріалів при переході до ринкових форм економіки. Як зміна умов функціонування підприємства вплинула на його господарську діяльність? Яку стратегію розвитку підприємства, з вашої точки зору, слід було би прийняти керівництву заводу в зовнішньому середовищі, що змінилося?

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое: сокр. пер.с англ. — М. Экономика, 1989 — 48-52 с.;
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ — М.: Дело, 1992 — 702 с.
3. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. — К.: Академ видавн., 2003 — стр. 188-210; 222-230; 272-285; 285-297.

Тема 5. Організовування як функція менеджменту.

- 1.1 Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність.
- 1.2 Аспекти організаційного процесу.
- 1.3 Організаційне проектування.
- 1.4 Характеристика організаційних структур управління.
- 1.5 Принципи та процес побудови структур управління.

Завдання 1.

1. Що являє собою функція організації в менеджменті?
2. Яка роль функції організації в менеджменті? Поясніть на прикладах
3. Перерахуйте важливіші чинники, від яких залежить вибір типу і вид організаційної структури підприємства.
4. Які бувають типи організаційних структур?
5. Що являє собою лінійна та функціональна структури управління? У яких випадках вони застосовуються?
6. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

Завдання 2.

Інвестиційний бюджет компанії на 2000 рік склав 10 млн. (у.о.), у той час як бюджет добору й підготовки кадрів склав 0,25 млн. у.о., а маркетинговий бюджет (маркетингові дослідження, реклама й т.д.) - 0,5 млн. у.о.

Проаналізуйте, чи може за таких умов фінансування ефективно бути організована підприємницька діяльність компанії? Відповідь обґрунтуйте з використанням визначення поняття «підприємницька праця».

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М.: Экономист, 2004 – 528 с.
2. Гріфін Р.В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001 – 624 с.
3. Кузьмін О.С. Сучасний менеджмент – Львів, Центр Європи, 995 – 176 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ – М.: Дело, 1992 – 702 с.
5. Питерс Т., Мельченко Л.В. Теория и практика менеджмента. – К., 1998

Тема 6. Технологія і методи менеджменту.

1.1 Технологія менеджменту

1.2 Економічні методи в менеджменті.

1.3 Соціально-психологічні методи менеджменту.

Завдання 1.

1. Розкрийте зміст процесу керування.

2. Дайте характеристику методів, застосовуваних при виконанні якої-небудь функції менеджменту.

3. Які вимоги пропоновані до вибору конкретного методу?

4. Чим відрізняються економічні методи від адміністративних?

Завдання 2.

Побудувати “дерево рішень” з розподілу коштів (капітальних вкладень і інших ресурсів) на розвиток міста. Дані наведені в табл. 1.1

| Цілі вищого рівня | Засоби – цілі наступного рівня | | | | |
|--|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|-------|
| | Питома вага цілей | Житлове будівництво | Розвиток міського господарства | Транспортна мережа | Разом |
| Житловий комплекс | 0,5 | 0,7 | 0,2 | 0,1 | 1,0 |
| Навколишнє середовище й екологія | 0,3 | 0,1 | 0,5 | 0,4 | 1,0 |
| Урбаністичні переваги, пов'язані із задоволенням потреб у культурі, освіті, охороні здоров'я | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 1,0 |

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое: сокр. пер.с англ. – М. Экономика, 1989 – 48-52 с.;

2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ – М.: Дело, 1992 – 702 с.

3. Хміль Ф.І. Основы менеджменту. – К.: Академ видавн., 2003 – стр. 188-210; 222-230; 272-285; 285-297.

Тема 7. Технології і методи менеджменту.

1.1 Технологія менеджменту.

1.2 Система методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Завдання 1.

1. Наведіть приклади управлінських рішень на кожну класифікаційну ознаку.
2. Яким чином, на Вашу думку можна підвищити якість управлінських рішень?
3. В яких випадках необхідно надати перевагу інтуїтивному, а коли раціональному способу прийняття рішень?
4. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення.
5. Метод теорії ігор.
6. “Дерево рішень” як метод прийняття раціонального управлінського рішення.
7. Аналітично-систематизаційний метод удосконалення процесу розробки рішення.
8. Метод ділових ігор.
9. З яких питань у комунікативному процесі можуть виникнути проблеми? Як їх можна уникнути?

Завдання 2.

У рамках керування особливе місце займає менеджмент за допомогою постановки цілей. Тут мова йде про процес, при якому керівник і співробітник разом:

- визначають завдання фірми;
- уточнюють відповідальність, тобто очікувані результати;
- використовують результати для керівництва компанією й оцінки внеску кожного співробітника в плоди її діяльності.

Спочатку керівництво фірми формулює стратегічні цілі. Далі, на кожному більш низькому рівні, ці цілі доповнюються підцілями й установленими строками виконання. Періодично обговорюється:

- чи потрібне коректування курсу;
- реалістично чи сформульовані цілі.

Найбільш продуктивний даний метод, коли співробітники: знають, що від них очікують;

згодні взяти на себе зобов'язання по досягненню поставлених цілей.

Цілі покликані задовольняти наступним вимогам: бути конкретними; бути доступними для огляду; бути реалістичними.

1. Сформулюйте свою думку про метод менеджменту "постановка цілей". У чому його сильні й слабкі сторони?

2. Які особливості застосування менеджменту за допомогою постановки цілей у сучасних українських умовах Ви могли б назвати?

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989, 519с.

2. Гріфін Р.В. Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: с. 136-152; 426-458.

3. Мескон С., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М., Дело, 1992 – 165-190; 194-250

4. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995 – 231-250; 343-370

Тема 8. Керівництво, влада і лідерство.

- 1.1 Керівництво в організації, форми влади та впливу.
- 1.2 Теорії лідерства.
- 1.3 Формальне та неформальне лідерство.
- 1.4 Стили управління. Адаптивне керівництво.
- 1.5 Управління конфліктами.
- 1.6 Управління змінами. Організаційний розвиток.

Завдання 1.

1. Чи можна бути менеджером, але не лідером? Лідером, але не менеджером? Поясніть власну думку.

2. Наскільки можливо для лідера бути одночасно орієнтованим на завдання і працівників? Які ще риси лідерської поведінки важливі для менеджера? Чому?

3. Чи згодні Ви з думкою, що найкращого стилю керівництва не існує? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2.

Аналіз лідерських навичок

1. Пригадайте особу (батько, мати, керівник, викладач тощо), яка впливала на Вас так, що Ви з ентузіазмом виконували свою роботу на 110%. Охарактеризуйте цю особу. Використовуючи дану інформацію, проілюструйте теорію лідерства з практичної точки зору.

2. Підготуйте дві — три сторінки матеріалу для обговорення, відповідаючи на такі запитання: які види діяльності студента вузу можуть призвести до того, що його сприйматимуть як харизматичного лідера? Що може зробити студент, аби зміцнити уявлення про себе як про лідера?

Література:

1. Гріфін Р.В. Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. — Львів: с. 136-152; 426-458.
2. Мескон С., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. — М., Дело, 1992 — 165-190; 194-250
3. Робінс С.П., Де Чеченцо Д.А. Основы менеджменту: Пер.з англ.. — К.: Основи, 2002 — с. 434-466
4. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. — К.: Вища школа, 1995 — 231-250; 343-370

Тема 9. Модель сучасного менеджера.

1.1 Сутність і ролі менеджера в організації.

1.2 Вимоги до професійної компетенції менеджера.

1.3 Основні вміння, що визначають ефективність праці менеджера залежно від рівня керування.

1.4 Ролі менеджера в організації.

Завдання 1.

Управлінська ситуація № 1

У Стародавній Греції протягом декількох сторіч великою популярністю при ухваленні важливих управлінських рішень, наприклад, оголошенні війни, виборі тієї або іншої стратегії захисту або вирішенні важливої суперечки, зверталися до дельфійського оракула. Впадаючи в екстаз, він викрикував деколи незв'язні слова, які, як вважалося, вкладалися в його вуста богами і мали вищого значення. При храмі Аполлона, де відбувалося дійство, існувала рада старійшин, яка інтерпретувала одкровення оракула і потім оголошувала всьому населенню міста про рішення, прийняте на підставі інформації, отриманої від оракула.

Проблема 1. Поясніть з погляду сучасного бізнесмена цей незвичайний спосіб отримання управлінської інформації. Чи може що-небудь з цієї управлінської технології бути використано в сучасній практиці управління?

Управлінська ситуація № 2

Один з керівників автомобільної фірми "Форд", а згодом міністр оборони США при президенті Джоні Кеннеді Роберт Макнамара вважав, що письмовий виклад якої-небудь ідеї — перший крок до її реалізації. Він радив, перш ніж ухвалити важливе управлінське рішення, слід висловити його письмово, оскільки це допомагає управлінцю більш виразно представити проблему і шляхи її вирішення.

Проблема 2. Оцініть доцільність ведення записів при підготовці важливого управлінського рішення, виходячи з вашого досвіду управлінської роботи. Яка інформація представляє найбільшу важливість на етапі підготовки управлінського рішення?

Завдання 2.

Після переходу країни до ринкової економіки керівництво заводу напівпровідникових матеріалів, що виробляє напівпровідникові матеріали для електронних схем, зіткнулося з необхідністю вирішення принципово нових проблем. Промисловий спад перехідного періоду призвів до різкого зниження обсягів виробництва вітчизняної електронної продукції і, як наслідок, до падіння попиту на основну продукцію, вироблену заводом. Перед керівництвом заводу встало завдання вироблення нової стратегії розвитку підприємства, що відповідає новим економічним реаліям.

Проблема. Проаналізуйте ситуацію, що склалася на заводі напівпровідникових матеріалів при переході до ринкових форм економіки. Як зміна умов функціонування підприємства вплинуло на його господарську діяльність? Яку стратегію розвитку підприємства, з вашого погляду, варто було б прийняти керівництву заводу в зовнішньому середовищі, що змінилося?

Література:

1. Власова Н. «...и проснешься боссом»: Справочник по психологии управления – Н., 1994
2. Вудкок М., Френсис М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика. – М., 1990 – 124 с.
3. Голубков Е.П. Какое принять решение? Практикум хозяйственника. – М., 1990
4. Друкер П. Эффективный управляющий – М., 1994
5. Питерс Т., Уотерман Р. в поисках эффективного управляющего – М., 1986
6. Терешенко В.И. Наука керувати. – К., 1989 – 64 с.
7. Терещенко В.И. Организация и управление – К., 1990
8. Тимошенко И.И. Соскин А.С. Менеджер организации – К. 2002

Тема 10. Організаційна культура.

1.1 Соціальна відповідальність у менеджменті.

1.2 Етика бізнесу.

1.3 Суть і значення культури організацій.

1.4 Управління культурою організації.

Завдання 1.

1. Назвіть чинники, що впливають на формування організаційної культури.

2. Які спільні риси культури українських підприємств та організацій?

3. В який спосіб можна оцінити рівень культури організацій?

4. Проаналізуйте основні шляхи підвищення культури організації.

Завдання 2.

Ситуаційна вправа

Зміни в культурі спільного французько-словацького автомобільного заводу.

Велика французька автомобільна компанія у 1999 р. придбала завод у Словенії. На правах власника найбільшої кількості акцій, французька сторона призначила своїх менеджерів, які очолили 3000 працівників — словенів, які мали виготовляти французькі автомобілі для продажу на ринках Заходу. Планувалось виготовляти 60 000 автомобілів і подвоїти випуск упродовж п'яти наступних років. Французький персонал прибув на словенський завод, щоб розпочати роботу.

Прибулі були дуже зацікавлені в модернізації виробництва, але зіткнулися з тим, що не могли добитись, аби словенський персонал зрозумів їх і також перейнявся необхідністю запровадження змін. Незважаючи на те, що французька сторона закупила нове обладнання і надала, окрім цього, значні кошти, словенці, здавалося, не бажали змін і допомагали неохоче. Необхідність виконувати розпорядження французьких менеджерів, яким вони все ще не довіряли, викликала у них почуття зневаженої гідності. Група контролерів, прислана із голов-

ного управління в Парижі, виявила низьку продуктивність на рівні цехів, брак авторитету головних осіб та погану взаємодію підрозділів.

Низька ефективність та відсутність ініціативи ще раз підтверджували усталені погляди західних менеджерів щодо промислових об'єднань, які раніше працювали в умовах планової економіки, але, ознайомившись із ситуацією детальніше, французькі менеджери з'ясували, що стан справ не всюди однаковий. Деякі структурні одиниці працювали добре і досягли високої продуктивності праці, інші ж хронічно відставали.

Щоб швидше з'ясувати ситуацію, французькі менеджери запросили консультанта, який мав проаналізувати стан справ і дати свої рекомендації. Було проаналізовано ситуацію у трьох підрозділах: відділі експлуатації, відділі розробки методів й відділі якості. З'ясувалося, що прийнята орієнтація на запровадження нової культури призвела до непорозумінь — стиль менеджерів не відповідав очікуванням працівників. Французькі менеджери, виховані культурою, якій притаманна жорстка ієрархічна структура організації, звикли дотримуватись у стосунках відповідних правил і вимагати цього від інших, а словенські працівники звикли до менш жорсткої ієрархії структури і стосунків на засадах колективізму.

Побувавши в цехах складання панелей і фарбування автомобілів, консультант зауважив таке. Французькі менеджери говорили: «Цех складання панелей — це суцільне лихо. Працівники чудові, але чомусь не можуть нічого добитись. Працівники ж цеху фарбування досягли чудових результатів. Ми були б раді, якби на французьких заводах так само добре йшли справи, ми не можемо зрозуміти в чому тут річ.»

Із розмов з працівниками цеху складання панелей з'ясувалося, що начальником тут був літній словен, який намагався запровадити жорстку ієрархію стосунків і з підлеглими тримав дистанцію. Працівникам це не дуже подобалось. Один із них сказав: «Якщо особа, якій я повинен коритися на роботі, не може довести мені, що вона знається на справі краще за мене, або хоча б не гірше, то як вона може видавати розпорядження і розказувати мені, що я маю

робити. Якщо я не можу докласти власні знання, то почуваюсь непотрібним, мені немає тут місця, я нічого не важу як професіонал».

У цеху фарбування ситуація була іншою. Очолював його молодий словен, який так охарактеризував свій стиль управління: «Так, я справді не поборник жорсткої ієрархії. Ми працюємо колективом. Увесь час спілкуємось, об'єднуємо наші знання та зусилля, проводимо збори, де кожен може сказати все, що вважатиме за потрібне. Я надаю працівникам таку можливість, бо це надає їм відчуття власної ваги». Своїм колективом він керує, постійно змінюючи підходи, використовуючи нестандартні нові дії, а себе вважає не босом, а лише мотиватором.

У цеху фарбування стиль керівництва спирався на довіру між старшими і підлеглими, які разом вирішували виробничі завдання. Виробилась гнучка система ієрархії, в якій головним і єдиним критерієм авторитету були компетентність і професіоналізм, тобто вміння робити все якнайкраще. Начальник цеху часто проводить наради з тими, хто безпосередньо контролює процес виробництва, а ті, в свою чергу, багато спілкуються з робітниками.

У цеху ж складання панелей довіра та професіоналізм були не в пошані. Тому тут усі керівники будували свої стосунки на дотриманні певної дистанції, а робітники відчували потребу це змінити. Вони були готові визнати владу керівника лише за умови, що відчуватимуть: його знання і вміння переважають їхні власні або, принаймні, не гірші. Як сформулював один із них: «Як на мене, керівник повинен уміти пояснити мені. Якщо, скажімо, я не знаю, як щось зробити, він повинен показати мені, як це робиться». Якщо це було не так, то робітники не бачили ніяких підстав для того, щоб від них вимагали дотримання субординації.

На погляд французів, розподіл влади узаконюється ієрархічною структурою. Словени ж вважають, що влада повинна належати тому, хто краще розуміється на даній справі. Французи — за зміцнення ієрархічної структури, а словени — за обмеження її ролі, і вважають, що натомість слід стимулювати професійне зростання особи.

Запитання до ситуаційної вправи:

1. У чому полягала відмінність між принципами, на яких прагнули будувати відносини французькі менеджери й словенський персонал?
2. На підставі припущення, що в даному випадку намагалися досягнути культури за принципом «висока відповідальність — висока продуктивність», спробуйте дати поради французьким менеджерам.
3. Що б Ви зробили, аби зменшити вплив відмінностей у культурах на продуктивність працівників заводу?

Література:

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М: Экономика. 2004 – с. 72-75
2. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995 – 231-250; 343-370
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер.с англ.. Под ред. В.А. Спивака – СПб: Питер 2002 – с. 301-321

Тема 11. Ефективність управління.

- 1.1 Показники ефективності процесів менеджменту.
- 1.2 Показники ефективності організаційної структури.
- 1.3 Показники ефективності виконання функцій менеджменту.
- 1.4 Показники економічної ефективності.
- 1.5 Показники статичної оцінки ефективності управління.
- 1.6 Соціальні показники ефективності.

Завдання 1.

1. Як можна визначити ефективність менеджменту?
2. Які основні показники використовують при визначенні рівня плинності кадрів?
3. У чому полягає принципова відмінність між поняттями “ефективність” і “ефект”?
4. Доведіть, що показники ефективності організаційної структури впливають на ефективність управління.
5. Які висновки можна зробити на основі даних статичної оцінки ефективності системи менеджменту?

Завдання 2.

Базова річна сума оплати вчення у вузі на сьогоднішній день дорівнює 2 тис. у.о. І у зв'язку з інфляцією має тенденцію до підвищення в розмірі 10% на рік. Термін навчання у вузі 5 років. Вуз пропонує студентам внести відразу 10 тис. грн., сплативши за весь термін навчання. Чи вигідна ця пропозиція для студента? Банківський річний відсоток на вклад дорівнює 12%. Оцініть варіант рішення за умови, що у студента на рахунку є певна сума (наприклад, 12 тис. у.о.)

Література:

1. Гріфін Р.В. Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: с. 136-152; 426-458.
2. Мескон С., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М., Дело, 1992 – 165-190; 194-250
3. Робінс С.П., Де Чеченцо Д.А. Основи менеджменту: Пер.з англ., – К.: Основи, 2002 – с. 434-466
4. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995 – 231-250; 343-370

5. Екзаменаційні питання по менеджменту

1. Мета і завдання вивчення дисципліни «Менеджмент»
2. Система методів управління
3. Особа в організації
4. Рівні управління в організації
5. Менеджмент як мистецтво управління
6. Класифікація і характеристика функцій менеджменту
7. Поняття функцій менеджменту
8. Модель організації як відкритої системи
9. Ціль управлінського процесу, його учасники, предмет, способи здійснення
10. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види і їх взаємозв'язок
11. Керівництво і лідерство
12. Принципи побудови організаційних структур управління
13. Сутність категорій «управління» і «менеджмент»
14. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних
15. Типи організацій в Україні
16. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.
17. Передумови виникнення науки управління
18. Сутність, природа і роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
19. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління, школа людських відносин, школа поведінкових наук і ін.
20. Сутність управлінських рішень
21. Менеджери і підприємці. Схожість і відмінність
22. Історія розвитку менеджменту
23. Зовнішнє середовище організації: фактори прямого і непрямого впливу
24. Сутність організаційної структури управління і її роль в досягненні мети

25. Теорії і моделі процесів мотивації: змістовний і процесуальний підходи
26. Методи менеджменту. Економічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи. Адміністративні методи
27. Інформація, її види і роль в менеджменті
28. Класифікація управлінських рішень
29. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту
30. Поняття «організації». Ознаки організацій
31. Етапи процесу планування: визначення місії і цілі; оцінка сильних і слабих сторін організації; розробка стратегії
32. Контроль як загальна функція менеджменту
33. Зміст і характеристика основних типів організаційних структур управління
34. Комунікації в менеджменті
35. Види організаційних структур управління
36. Ухвалення управлінських рішень
37. Економічні методи менеджменту
38. Характеристика і класифікація стилів керівництва
39. Внутрішні й зовнішні фактори організації
40. Рівні управління в організації
41. «Грати менеджменту». Таблиця ГРІД Р.Блейка і Дж.Моутона
42. Менеджмент як процес управління
43. Характеристики і типи організацій
44. Оперативне планування
45. Управління організаційною культурою фірми
46. Функції управління
47. Механізм утворення формальних і неформальних груп
48. Методи управління організацією
49. Види менеджменту
50. Етапи створення підприємства згідно Законодавству України
51. Лінійна і функціональна структури управління

52. Етапи процесу планування
53. Принципи побудови організаційних структур управління
54. Менеджмент як система наукових знань
55. Сутність організаційної діяльності
56. Комунікаційний процес, елементи і етапи процесу
57. Сутність основних понять і категорій менеджменту і управління
58. Визначення місії і цілі
59. Формування організаційної культури
60. Інформаційне забезпечення процесу управління
61. Економіко-правові форми організацій в Україні
62. Наладка ефективних комунікацій в процесі управління
63. Сутність «організації» і взаємозв'язку її зовнішніх і внутрішніх елементів
64. Керівництво і лідерство, стилі управління
65. Організація як функція менеджменту
66. Сутність і класифікація методів менеджменту
67. Горизонтальний і вертикальний розподіл праці
68. Економічні методи в менеджменті
69. Значення людського фактора в управлінні організацією
70. Сутність, природа і роль принципів менеджменту
71. Внесок в розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних вчених
72. Історія розвитку управлінської думки в світі і в Україні
73. Управлінські рішення

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф Й. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управлений. - Х.: ООО «Фортуна-пресс», 1998. - 464 с.
3. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение: Уч. пособие. - Минск: ООО «Новое знание», 2000. - 328 с.
4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. - К.: ИТЕМ, 1995. - 448с.
5. Бланк И. А. Торговый менеджмент. - К.: УФИМБ, 1997. - 408 с.
6. Бороздина Г. В. Психология делового общения: Уч. пособие. - М., ИНФРА-М, 1999 - 244 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента, М., - 1999.
8. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Экономист, 2004. - 528 с.
9. Герчшова Й. Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, 1994. - 685с.
10. Гріфін Р. В., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник. - Львів: Бак, 2001. - 624с.
11. Економіка торговельного підприємства За ред. Н. М. Ушакової. - К., Хрещатик, 1999. - 800 с.
12. Кабушкт Н. Й. Основы менеджмента. - Минск: Высшая школа, 1996. -275с.
13. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. - К.: Наукова думка, 1989. — 224 с.
14. Кузьмі» О. Є. Сучасний менеджмент. - Львів: Центр Європи, 1995. - 176с.
15. Лесів Й. Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці. - Ужгород: Карпати. - 254 с.
16. Лукашевич В. В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - 191 с.
17. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента. - К.: МП «Леся», 1997. - 800с.
18. Менеджмент организации: Учебное пособие для вузов / Под ред. З. П. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 432с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
20. Музыченко В. Управление персоналом. - М: Издательский центр «Академія», 2003. - 528 с.
21. Пугачев Управление персоналом организации: Справочник работника кадровой службы.

22. Робіне С. П., ДеЧеченцо Д. А. Основи менеджменту: Пер. з англ. - К.: Основи, 2002. — 671 с.
23. Ру Д., Сулье Д. Управління: Пер. з франц. - К.: Основи, 1995. - 442с.
24. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»: Уч. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 192с.
25. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. - К.: Професіонал, 2004. - 432 с.
26. Сорокина М. В. Менеджмент торгового предприятия. СПб.: Питер, 2001. - 528с.
27. Скрипко Т. О. Дидактичні матеріали з менеджменту. - Львів: ЛКА, 2001. - 96с.
28. Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб., 2000. - 416 с.
29. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997. - 465 с.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 512 с.
31. Фельзер А. Б., Доброневський С. В. Техніка роботи керівника. - К.: Вища школа, 1993. - 383 с.
32. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): Монографія. - Львів: ЛКА, 1996. - 206 с.
33. Хміль Ф. І. Практичні завдання менеджменту торговельного підприємства. - К.: НМЦ «Укоопосвта», 1998. - 86 с.
34. Хміль Ф. І. Основи теорії менеджменту. - К.: ІСДО, 1995. - 147с.
35. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. - К.: Вища школа, 1995. - 351 с.
36. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. - К.: Академвидав, 2003. - 608с.
37. Шегда А. В. Основы менеджмента. - К.: Знание, 1998. - 512 с.
38. Шепеленко Г. Й. Экономика, организация и планирование производства: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Изд. центр «МарТ», 2000. - 544 с.
39. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие. - К.: 1994.
40. Шейн З.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. Под ред. В. А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. - 336 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної і контрольної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент» (для студентів 3 – 4 курсів денної і заочної форм навчання напрямів підготовки 6.030504 “Економіка підприємства” та 6.030509 “Облік та аудит”)

Укладачі: **Віноградська** Ольга Михайлівна,

Шевченко Вікторія Сергіївна,

Федоронько Наталія Сергіївна

Редактор *М.З. Аляб'єв*

Комп'ютерна верстка *Ю.П. Степась*

План 2009, поз 499 М

| | | |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| Підп. до друку 18.12.09 | Формат 60х84 1/16 | Папір офісний |
| Друк на ризографі | Ум. друк. арк. 4,3 | Обл.-вид.арк. 4,8 |
| Зам. № | Тираж 50 пр. | |

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.